



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
DOCTORADO EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



Título de la tesis:

Una intervención en la cultura organizacional, la productividad y la satisfacción laboral el caso del Taller de Hule y Maquinaria de Durango, S.A. de C.V.

Para la obtención el grado de:
DOCTORA EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Presenta:
M.C.C. Zaira Esther Muñoz Cabrales

Director de tesis:
Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero

Mazatlán, Sinaloa, septiembre 2024



Dirección General de Bibliotecas
Ciudad Universitaria
Av. de las Américas y Blvd. Universitarios
C. P. 80010 Culiacán, Sinaloa, México.
Tel. (667) 713 78 32 y 712 50 57
dgbuas@uas.edu.mx

UAS-Dirección General de Bibliotecas

Repositorio Institucional Buelna

Restricciones de uso

Todo el material contenido en la presente tesis está protegido por la Ley Federal de Derechos de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda prohibido la reproducción parcial o total de esta tesis. El uso de imágenes, tablas, gráficas, texto y demás material que sea objeto de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente correctamente mencionando al o los autores del presente estudio empírico. Cualquier uso distinto, como el lucro, reproducción, edición o modificación sin autorización expresa de quienes gozan de la propiedad intelectual, será perseguido y sancionado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial
Compartir Igual, 4.0 Internacional



Contenido

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|------|
| Resumen | VII |
| Abstract | VIII |
| Capítulo I. Introducción | 1 |
| 1.1 Intervención organizacional | 1 |
| 1.2. Diagnóstico organizacional..... | 2 |
| 1.3 Diagnóstico en HULMAQ..... | 5 |
| 1.4 La teoría detrás de la intervención | 10 |
| 1.5 Medición OCAI | 13 |
| 1.6. Justificación..... | 15 |
| 1.7. Objetivo | 19 |
| 1.8. Objetivos específicos | 20 |
| 1.9. Preguntas de investigación | 20 |
| 1.10. Hipótesis | 20 |
| Capítulo II. Fundamento Teórico | 21 |
| 2.1. Las organizaciones..... | 21 |
| 2.2. Cultura organizacional..... | 27 |
| 2.2.1 Concepto de cultura organizacional | 30 |
| 2.2.2 Importancia de la cultura organizacional | 38 |
| 2.2.3 Tipologías | 44 |
| 2.2.4 El Modelo de Valores de Competencia | 45 |
| 2.2.5 Tipos de cultura organizacional del MVC..... | 47 |
| 2.2.6 Organizacional Cultural Assessment Instrument, OCAI | 52 |
| 2.2.7 Propósito de la medición de la cultura organizacional | 53 |
| 2.2.8 La organización y su impacto en la cultura organizacional | 53 |
| 2.2.9 Cohesión organizacional..... | 55 |
| 2.3 Satisfacción laboral | 61 |
| 2.3.1 Enfoques en el estudio de la motivación | 64 |
| 2.3.2 Enfoques teóricos del estudio de la motivación laboral | 65 |
| 2.3.3 Concepto de satisfacción laboral..... | 67 |
| 2.3.4 Importancia de la satisfacción laboral..... | 68 |
| 2.3.5 Medición de la satisfacción laboral..... | 68 |

| | |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| 2.4 Productividad | 70 |
| 2.4.1 Qué es la productividad..... | 72 |
| 2.4.2 Importancia de la productividad | 74 |
| 2.4.3 Factores que inciden en la productividad | 75 |
| 2.2.4 Medición de la productividad..... | 77 |
| Capítulo III. Objeto de estudio | 79 |
| 3.1 La industria del hierro y del acero | 82 |
| 3.2 La industria metalmecánica | 83 |
| 3.3 Perfil general de la empresa | 87 |
| 3.4 Antecedentes | 88 |
| 3.5 Misión | 89 |
| 3.6 Visión | 89 |
| 3.7 Valores | 89 |
| 3.8 Objetivos de calidad | 90 |
| 3.9 Caracterización de la empresa | 90 |
| 3.10 Calidad | 93 |
| 3.11 Actividades por área | 94 |
| Capítulo IV. Metodología | 99 |
| 4.1 Investigación Acción | 100 |
| 4.2 El proceso de investigación acción | 104 |
| 4.3 Diseño metodológico | 105 |
| 4.4 Tipo de estudio | 106 |
| 4.5 Derivación de variables | 107 |
| 4.6 Proceso metodológico | 108 |
| 4.6 Población y muestra | 110 |
| 4.7 Confiabilidad y validez | 110 |
| Capítulo V. Resultados | 114 |
| Capítulo VI. Conclusiones | 159 |
| Referencias bibliográficas | 176 |
| Anexos | 186 |
| Anexo 1. Resultados detallados del diagnóstico | 186 |
| Anexo 2. Instrumentos utilizados | 200 |

Índice de tablas

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1 Herramientas utilizadas en el diagnóstico inicial de HULMAQ..... | 6 |
| Tabla 2 Resultados de la observación participante..... | 7 |
| Tabla 3 Resultados de la revisión documental..... | 7 |
| Tabla 4 Resultados de la aplicación de la herramienta PYME JICA..... | 8 |
| Tabla 5 Resultados de las entrevistas semiestructuradas..... | 8 |
| Tabla 6 Principales problemáticas encontradas en HULMAQ..... | 9 |
| Tabla 7 Diferencias básicas entre el mundo racional y simbólico de la cultura organizacional..... | 34 |
| Tabla 8 Frecuencia de edades..... | 90 |
| Tabla 9 Ingreso de personal y acumulado anual..... | 92 |
| Tabla 10 Departamentos y personal..... | 92 |
| Tabla 11 Derivación de variables..... | 107 |
| Tabla 12 Etapas del proceso metodológico..... | 109 |
| Tabla 13 Deficiencias y fortalezas de HULMAQ..... | 115 |
| Tabla 14 Medición de la satisfacción laboral cuestionario S10/12..... | 124 |
| Tabla 15 Programa de reconocimiento por antigüedad..... | 133 |
| Tabla 16 Estrategias de bienestar laboral..... | 133 |
| Tabla 17 Programa evaluación 360°..... | 135 |
| Tabla 18 Estrategias de mejora de la capacitación..... | 135 |
| Tabla 19 Dimensión: cultura dominante..... | 136 |
| Tabla 20 Dimensión: características dominantes..... | 137 |
| Tabla 21 Dimensión: liderazgo..... | 138 |
| Tabla 22 Dimensión: gestión de los empleados..... | 139 |
| Tabla 23 Dimensión: cohesión organizacional..... | 140 |
| Tabla 24 Dimensión: énfasis estratégico..... | 141 |
| Tabla 25 Dimensión: criterios de éxito..... | 142 |
| Tabla 26 Dimensión cultura dominante inicial y final..... | 143 |
| Tabla 27 Dimensión características dominantes inicial y final..... | 144 |
| Tabla 28 Dimensión gestión de los empleados inicial y final..... | 145 |
| Tabla 29 Dimensión de la cohesión organizacional inicial y final..... | 146 |
| Tabla 30 Dimensión énfasis estratégico inicial y final..... | 146 |
| Tabla 31 Dimensión liderazgo organizacional inicial y final..... | 147 |
| Tabla 32 Dimensión criterios de éxito inicial y final..... | 148 |
| Tabla 33 Resultados de la aplicación del cuestionario S10/12 de Meliá y Peiró (1989) | 148 |

Índice de figuras

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 Dimensión de la Cohesión Organizacional | 14 |
| Figura 2 Tipología cultura organizacional de Cameron y Quinn | 47 |
| Figura 3 Relación entre el grado de cohesión del grupo con respecto a las metas organizacionales | 60 |
| Figura 4 Escolaridad del personal..... | 91 |
| Figura 5 Organigrama General HULMAQ..... | 96 |
| Figura 6 Croquis o plano de distribución de las áreas de trabajo o departamentos de la planta. | 97 |
| Figura 7 Diagrama a bloques y por procesos de la planta..... | 98 |
| Figura 8 Características dominantes. | 118 |
| Figura 9 Liderazgo organizacional | 118 |
| Figura 10 Gestión de los empleados | 119 |
| Figura 11 Énfasis estratégico..... | 119 |
| Figura 12 Criterios de éxito..... | 120 |
| Figura 13 Cohesión organizacional..... | 120 |
| Figura 14 Cultura dominante..... | 121 |
| Figura 15 Principales problemáticas detectadas | 123 |
| Figura 16 Áreas de oportunidad y explicación teórica de HULMAQ..... | 124 |
| Figura 17 Histórico de accidentabilidad HULMAQ..... | 152 |
| Figura 18 Índice de accidentabilidad en la planta | 153 |
| Figura 19 Entrega de material discreto..... | 154 |
| Figura 20 Entrega de material de Kanban | 154 |
| Figura 21 Entregas de Kanban + Discreto..... | 155 |
| Figura 22 Gráfica de cumplimiento de producción de entregas a tiempo..... | 155 |
| Figura 23 Acomodo kits..... | 156 |
| Figura 24 Gráfica de rechazos PPMS NCRS externos..... | 157 |
| Figura 25 Gráfica de rechazos costos NCSRS externos..... | 158 |
| Figura 26 Personal HULMAQ..... | 169 |

Dedicatoria

A mi madre

A mi Dr. Miguel Ángel Meléndez Guerrero

Mis ángeles

Agradecimientos

Al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías por creer en la aplicabilidad de las ciencias para que México siga fortaleciendo las empresas que son el motor del desarrollo y la estabilidad de todos.

A la Universidad Autónoma de Sinaloa, Universidad Juárez del Estado de Durango y a la Universidad Autónoma de Nayarit por poner en marcha un proyecto tan ambicioso que tenga un gran impacto económico en la región y que de aquí surjan los grandes investigadores que cambien nuestra realidad para alcanzar importantes metas en las organizaciones.

Al Ing. Alfredo Miguel Herrera Deras que sin la apertura y la confianza en este proyecto no habría podido llevarse a cabo esta investigación.

A todo el personal de HULMAQ que con todo el consentimiento del mundo me abrieron sus espacios para observar y preguntar, además de proporcionarme toda la información necesaria en cada etapa del proyecto.

Al Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero por su infinita paciencia y sabiduría, por creer en mí para guiarme en todo el proceso de construcción de este documento, y por convertirse en mi sensei más allá de este viaje.

A la Comunidad Epistémica que más que compañeros se convirtieron en familia, donde con su apoyo incondicional los sueños se vuelven realidad.

A todos mis amigos y familia que fueron un pilar fundamental con sus palabras de aliento para continuar esta travesía.

A Polo, Lara, Polin y mi tío Sam, que sin su luz no sería quien soy hoy.

Resumen

El presente documento muestra los resultados de un caso de estudio donde en una gran empresa del sector metalmeccánico en la ciudad de Durango, Dgo. se realizó una intervención en la cultura organizacional para influir en la satisfacción laboral y la productividad. El primer apartado muestra una introducción a la investigación, el objetivo de la investigación, hipótesis y preguntas realizadas en torno a la problemática encontrada derivada del diagnóstico realizado; de aquí es importante resaltar la justificación. La fundamentación teórica de las organizaciones, la cultura organizacional, la satisfacción laboral y la productividad queda explicada en el capítulo 3. En el capítulo 4 se abordan todos los aspectos importantes del objeto de estudio y del sector donde se desempeña la empresa. En el capítulo 5 se explica el abordaje metodológico para la elaboración de la intervención, la concepción epistemológica, variables y descripción de los principales instrumentos utilizados. En el capítulo 6 se muestran los resultados propios de la intervención mostrando los resultados antes y después de la investigación y finalmente el capítulo 7 aborda las conclusiones de toda la investigación, respuestas a las hipótesis y preguntas de investigación.

Palabras clave: cultura organizacional, intervención organizacional, productividad, satisfacción laboral

Abstract

The present document shows the results of a case study where an intervention was carried out in the organizational culture of a large metal-mechanical company in the city of Durango, Dgo., in order to influence job satisfaction and productivity.

The first section presents an introduction to the research, the research objective, hypotheses, and questions raised around the problem found after the diagnosis was carried out; it is important to highlight the justification here. The theoretical framework of organizations, organizational culture, job satisfaction, and productivity is explained in chapter 3. Chapter 4 addresses all the important aspects of the object of study and the sector in which the company operates. Chapter 5 explains the methodological approach for the development of the intervention, the epistemological conception, variables, and description of the main instruments used. Chapter 6 shows the results of the intervention itself, showing the results before and after the research. Finally, chapter 7 addresses the conclusions of the entire research, answers to the hypotheses, and research questions.

Keywords: organizational culture, organizational intervention, productivity, job satisfaction

Capítulo I. Introducción

1.1 Intervención organizacional

El término intervención se utiliza en diferentes áreas de las ciencias sociales: sociología, educación, política, economía, entre otras, y para cada una de ellas hay algunas diferencias en el enfoque en el objeto de estudio, el marco teórico de referencia, objetivo que se persigue y las herramientas metodológicas que utilizan para su aplicación.

Durante el proceso de la intervención organizacional "...se unen por un lado la perspectiva teórica, reflexiva, sobre "qué es" la organización, con la perspectiva práctica, instrumental, relacionada con el "qué hacer" para transformar la organización y mejorar su desempeño integral. Ambas perspectivas hacen referencia al mismo fenómeno social: la constitución, funcionamiento y transformación de las organizaciones" (Pacheco, 2015, p. 17). Para Romme (2010) la intervención involucra además la acción de un agente externo que facilita el cambio en la organización.

En las intervenciones organizacionales, se requieren perspectivas teóricas sólidas que expliquen la complejidad interna y externa que se vive en el fenómeno organizacional además de la aplicación de herramientas generales para investigar la naturaleza de la problemática en la organización.

Durante el proceso de intervención, se llevan a cabo una serie de acciones ordenadas y sustentadas teórica y metodológicamente, orientadas al entendimiento de la complejidad organizacional, con el fin de poder actuar en la transformación integral, para lograr el mejoramiento de su desempeño en objetivos concretos, aunque como lo menciona Romme (2010) durante el proceso de la intervención pueden llegar a ocurrir cambios no planeados y resultados no esperados, estos cambios no necesariamente podrán ser clasificados como positivos o negativos, pero tienen un impacto en las nuevas dimensiones de la organización.

Para lograr su objetivo, la intervención se auxilia de instrumentos teóricos (perspectiva epistemológica como la investigación-acción), y de instrumentos metodológicos para que le den orden y coherencia a la serie de pasos del diagnóstico, y finalmente utiliza instrumentos técnicos que producen una serie de propuestas operacionales encaminadas a dar solución a la problemática encontrada en el diagnóstico. Para Argyris (1997), intervenir es entrar a un sistema de relaciones con el propósito de ayudar a las organizaciones, por lo que, desde la recolección de datos para la elaboración de un diagnóstico ya se considera una intervención

Las intervenciones siguen tres modelos de investigación: explicativos, interpretativos e intervención propiamente dichos. Argyris (1997) además plantea que es recomendable construir una base teórica que sustente la intervención, las acciones que se emprendan durante el cambio retan el status quo de la organización y la llevan a explorar incluso otros límites. La transformación organizacional, se logra y adquiere sentido, cuando está basada en los resultados de un diagnóstico organizacional, y los objetivos entonces tienen un alcance de transformación, fortalecimiento y mejora del desempeño general de la organización

1.2. Diagnóstico organizacional

Las organizaciones en la actualidad enfrentan escenarios económicos, sociales y políticos altamente disímiles, complejos, globales y con la capacidad de obligar a dichas organizaciones a realizar cambios radicales hacia el interior; éstas, pueden ser observadas como un sistema abierto dentro de un contexto social, que puede ser afectado por la naturaleza del entorno, y que continuamente adquiere y utiliza recursos para su sobrevivencia, es por esto, que las organizaciones tienen que adecuar sus acciones, modificar sus políticas y estrategias en una visión de adaptación y estabilidad, continuando en la búsqueda de la mejora, ventajas competitivas y la permanencia en los mercados.

Sin duda alguna, las organizaciones son incapaces de controlar los factores externos, tales como precio de las divisas, gobierno, tecnología, clima,

competidores, intermediarios, entre otros; en lo que, si pueden intervenir es sus propios procesos internos, y determinar el sentido, magnitud y tiempo en que se habrá de dar el cambio organizacional que les permita seguir siendo competitivas, eficaces y flexibles en el tiempo.

De acuerdo con Fernández (1991) el diagnóstico es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un problema o hecho que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una organización, y en este sentido destaca Martínez (1998) que los diagnósticos concluyen en el resultado de un estudio sistemático de la realidad expresada en comparación con una situación dada.

Citando a Proulx (2014) el diagnóstico le permite a la organización entender "...lo que es, lo que quiere ser, lo que quizá no quiere ser, lo que quiere hacer y cómo quiere hacerlo, cómo trabaja, cómo se organiza, como anda su jerarquía. Permite también, entender cuáles son sus problemas: los mayores, los críticos, los secundarios, los que molestan a todos" (p. 9). Kubr (1997) menciona que, a través del diagnóstico, la organización puede examinar el problema que afronta, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el inconveniente, examina las relaciones entre el problema y los objetivos de la organización, su capacidad para promover el cambio y llegar a una solución eficaz.

Un diagnóstico organizacional implica la descripción de la realidad económica, administrativa, cultural y social, da a conocer el estado que vive y sobre el cual se hace la planeación de los cambios que propondrá la intervención, por lo que también comprende:

- La sistematización de la información y los datos de la realidad de la organización.
- Establece la magnitud y naturaleza de las necesidades y los problemas de acuerdo con los criterios que son prioritarios a la organización.

- Proporciona el conocimiento de los factores relevantes de las actividades a analizar, las fuerzas en conflicto y los factores que favorecen o impiden que la estrategia que se tiene para el alcance de los objetivos trazados.
- Determina los recursos e instrumentos disponibles para la satisfacción de necesidades de la problemática detectada.

En un diagnóstico integral, cuando se realiza de la forma adecuada, debe ser posible conocer las causas del problema, las relaciones de importancia, las posibilidades de resolución del problema y las orientaciones principales sobre las acciones que deberán ser tomadas en una propuesta de intervención, para la resolución de la problemática en cuestión.

El presente trabajo se realiza bajo un enfoque profesionalizante, es decir, con la perspectiva de acercar las teorías de la ciencia administrativa a la resolución real de la problemática de una organización en el sector empresarial. Busca aportar un entendimiento profundo de la situación actual de la organización con respecto a su entorno y a su realidad interna, sus fortalezas y debilidades, proveyendo una propuesta de solución a las variables que afectan su operación para mejorarla, tomando en cuenta factores internos y externos, llevándose a cabo además una intervención bajo el compromiso de actuar de forma ética, y de una alta responsabilidad buscando un impacto positivo en la organización y por ende en su entorno.

Para conocer el estado actual de la empresa objeto de estudio, se realizó un diagnóstico integral de la organización. La metodología que se siguió para este fin fue tomada desde la perspectiva de los métodos mixtos de investigación. El análisis inicial que se efectuó en la empresa corresponde a la metodología de los estudios cualitativos, a través de la cual se observaron los elementos subyacentes de toda la empresa y el funcionamiento de todas las áreas. Se logró un acercamiento en primera persona de los aspectos que en su conjunto conforman el funcionamiento diario de la organización.

Creswell (2003) argumenta que la investigación mixta permite integrar, en un mismo estudio, metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de que

exista mayor comprensión acerca del objeto de estudio. Aspecto que, en el caso de los diseños mixtos, puede ser una fuente de explicación a su surgimiento y al reiterado uso en ciencias que tienen relación directa con los comportamientos sociales.

Entrando en el contexto, Taller de Hule y Maquinaria de Durango, S.A. de C.V. (HULMAQ) es una empresa familiar duranguense fundada en la década de 1960, actualmente la dirige la segunda generación, y ya se trabaja en un plan de sucesión a la tercera generación. Se desarrolla en el sector metalmecánico y a pesar de las crisis económicas que el país y el estado han pasado, se ha logrado mantener en el tiempo, y no solo eso, sino que han crecido en instalaciones, recursos humanos y tecnología, lo que los ha convertido en una empresa innovadora, líder en su ramo y que trabaja bajo diferentes estándares de calidad. Las piezas que manufacturan no solo son para el mercado local, sino que manejan líneas específicas a Estados Unidos de América y Asia.

Para la propuesta de intervención, se tuvo un primer acercamiento con el dueño de la empresa para plantear la posibilidad de la realización de un diagnóstico en la organización, con el fin de conocer el estado actual de las funciones de la totalidad de los departamentos. Con la información recabada y sistematizada se propuso, además, un plan de intervención integral que ayude a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, y que le permita seguir generando valor para todos sus stakeholders, o grupos de interés.

1.3 Diagnóstico en HULMAQ

HULMAQ se dedica a la fabricación de maquinaria forestal y partes metálicas. En la actualidad cuenta con una plantilla de 255 trabajadores, se encuentra dividida en dos grandes áreas que son Administración y Gerencia General, dentro de las cuales se hallan los departamentos de administración, calidad, contabilidad, materiales, producción y recursos humanos.

Una vez que el dueño aceptó la participación de la investigadora para la realización primeramente de un diagnóstico se aplicaron diferentes herramientas

para la obtención de la información desde una perspectiva holística del objeto de estudio que fueron las siguientes que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1 Herramientas utilizadas en el diagnóstico inicial de HULMAQ

| Herramienta | Definición |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Observación participante | Es la obtención de datos de forma sistémica y no intrusiva que involucra la interacción social entre el investigador y los sujetos observados, es además una técnica de acercamiento a la realidad social de forma holística de la organización. |
| Revisión documental | Por este medio se recopila y se selecciona información a través de la lectura de documentos para analizar datos que permitan contrastar, corroborar y encontrar hechos relevantes a la organización. |
| PYME JICA | Es un modelo de consultoría estandarizado consiste en la aplicación de una serie de instrumentos que ayudan a encontrar áreas de oportunidad en diferentes áreas funcionales de la organización. |
| Entrevistas semiestructuradas | Es una técnica que adopta la forma de diálogo con el fin de obtener respuestas verbales a una serie de cuestionamientos de los cuales se busca encontrar información. |
| Análisis de información estadística y financiera | Por medio del análisis de la información estadística y financiera por medio de razones para determinar la salud económica de la empresa. |

Fuente: elaboración propia.

En la elaboración del diagnóstico, fue importante la comprobación de la información en cada uno de los métodos y herramientas, para este cometido se utilizó la técnica de la triangulación metodológica y la de datos. Benavides y Gómez-Restrepo (2005) indican que a través de este método se esclarecen significados y se verifica la repetibilidad de una observación, además de que se busca analizar el mismo fenómeno utilizando diferentes acercamientos, ofreciendo diferentes aspectos de la totalidad de un fenómeno. La fortaleza de la técnica conlleva en esclarecer las partes complementarias del estudio analizando los resultados de los métodos utilizados para la obtención de la información.

Los resultados más importantes obtenidos con cada una de las herramientas y clasificados por área funcional de la organización se muestran en la tabla 2 resultados de observación participante, tabla 3 resultados de la revisión documental, tabla 4 Resultados de la aplicación de la herramienta PYME JICA, tabla 5 resultados de las entrevistas semiestructuradas. El diagnóstico completo se encuentra en el anexo 1 del presente documento.

Tabla 2 Resultados de la observación participante

| Área funcional | Observación |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Producción | En ciertos departamentos hay mucho trabajo atrasado, se publica en todo momento la productividad de la planta, por lo que los trabajadores saben cuáles son las metas que deben de cumplir. Se pierde tiempo en el seguimiento de las piezas manufacturadas, para cumplir el pedido se tienen que buscar las piezas que solicita el cliente por toda la planta. |
| Administración | Los fines de semana hay mucho trabajo operativo, los trabajadores expresan malestar ante el autoritarismo de los jefes. |
| Marketing | No existe el área propiamente dicha de mercadotecnia, pero quien hace las funciones se encarga de diverso trabajo operativo para el gerente general y otras áreas. |
| Recursos Humanos | Existen deficiencias en el manejo del personal que se siente desmotivado, no escuchado en sus demandas. |
| Finanzas | Hay un buen manejo del departamento, se cuida mucho el pago a proveedores y la atención al personal. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3 Resultados de la revisión documental

| Área funcional | Observación |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Producción | No se encuentran descritos todos los puestos de trabajo del área de producción, se enumeran actividades que no se realizan. Se cuida mucho las versiones de los dibujos que son la base de la elaboración de las piezas y del control de la calidad, las estadísticas de accidentabilidad son altas en relación con el promedio que marca la ley. |
| Administración | Se cumple con lo establecido en los manuales y se cumple más allá, mejorando los procesos. |
| Marketing | Es bueno el control de clientes y en general todo el proceso de compra y posventa se hace con mucha atención al detalle |
| Recursos Humanos | Se tienen bien establecidas y documentadas las prestaciones de los trabajadores, aunque se establece un plan de capacitación, no se lleva a cabo. |
| Finanzas | Se cuida en todo momento la correcta aplicación de los recursos financieros, se lleva un registro con sumo detalle de todos y cada una de las transacciones y procesos de la empresa. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4 Resultados de la aplicación de la herramienta PYME JICA

| Área funcional | Observación |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Producción | Se pueden mejorar el control de procesos y la administración de la operación, se tiene un buen manejo del control de inventarios. |
| Administración | La empresa busca actividades para el mejoramiento de la responsabilidad social empresarial y ampliar las estrategias de la administración. |
| Marketing | No se llevan a cabo actividades para la captación de nuevos clientes, se manejan estrategias de satisfacción adecuadas.. |
| Recursos Humanos | Se encuentra una deficiencia en el desarrollo de capacidades de los trabajadores y en el sistema de evaluación. |
| Finanzas | La empresa cuenta con un manejo financiero sólido, se busca reforzar la estructura para la atención a eventualidades. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5 Resultados de las entrevistas semiestructuradas

| Área funcional | Observación |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Producción | Existen problemas de comunicación para una correcta gestión de la producción, se tienen problemas con la administración de la calidad y la reducción en desperdicios. |
| Administración | La empresa no cuenta con una política clara de estrategias de crecimiento, ha ido reaccionando de acuerdo con la exigencia del proveedor en cuanto a certificaciones y modernización de la planta. |
| Marketing | Se estudia la posibilidad de la creación del departamento para el desarrollo de actividades que beneficiarán sobre todo en la captación y mantenimiento de clientes. |
| Recursos Humanos | El departamento requiere de mayor apoyo de la dirección para operar de forma estratégica, no se miden indicadores de satisfacción o clima laboral. |
| Finanzas | Se siguen buenas estrategias del manejo de deuda y de adquisición de maquinaria, siguiendo un plan de apalancamiento, las fluctuaciones globales sobre los precios del acero es una gran debilidad. |

Fuente: elaboración propia.

En cada uno de los pasos del diagnóstico, la información se fue organizando por medio de tablas, para dar un orden a los hallazgos encontrados y clasificar en categorías lo encontrado, además se fueron contabilizando las menciones de las diversas problemáticas durante todo el proceso, el resultado se muestra en la tabla 6 que da a conocer los principales retos de la empresa (los números que se indican dentro del paréntesis indican la cantidad de menciones obtenidas durante las fases del diagnóstico, que resultaron del análisis del discurso de las entrevistas semiestructuradas).

Tabla 6 Principales problemáticas encontradas en HULMAQ.

| Área funcional | Problemática |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Administración (450) | Insatisfacción de los trabajadores con la empresa (robos, inasistencias) (70). Autoritarismo en la toma de decisiones (50). Deficiente cumplimiento de las metas de producción (30). |
| Recursos Humanos (600) | Personal desmotivado, sin reconocimiento por su trabajo, descontento (200) Mas jefe, menos líder (150) No hay capacitación más allá del manejo de las máquinas (70) No existe un plan de desarrollo del personal, no saben hasta donde pueden crecer (70) |
| Producción (700) | Disfuncionalidad de la administración/planeación/control de la producción (200) Continuamente hay accidentes, instalaciones inseguras, no se hacen las auditorías en seguridad en forma adecuada (170) Calidad de la producción (desperdicio en piezas, mal dobladas, dibujos con especificaciones en inglés, descuido en la manufactura) (170) El mantenimiento no se hace de forma programada, se falsifican reportes, tarda mucho en realizarse en algunos equipos, el equipo de mantenimiento no se siente apoyado por la gerencia (70) |

Fuente: elaboración propia.

HULMAQ maneja el lema de ser una empresa de clase mundial, por lo que trabaja de forma continua bajo estándares de calidad ISO debido a que sus principales clientes así lo demandan, por lo que ellos se preocupan en proporcionar a sus trabajadores de la capacitación necesaria para cumplir estos requerimientos, sin embargo, no se cuenta con un plan de capacitación y mejora en otras áreas diferentes a producción que sean consideradas prioritarias.

La producción también se ha visto afectada, la manufactura de las piezas en algunos departamentos se hace de forma manual lo que ocasiona que el error humano se presente, dentro de la misma planta los procesos se encuentran divididos en dos líneas de producción por lo que las problemáticas también se incrementan, el personal resiente el apoyo del departamento de recursos humanos y en general el trato de la gerencia con ellos. Sin duda se pueden

mejorar las condiciones para que el personal trabaje de una forma más comprometida y de acuerdo con los planes futuros que expresa la gerencia a través de las entrevistas que se tuvieron con ellos.

1.4 La teoría detrás de la intervención

Las organizaciones existen para hacerle frente a una necesidad, en su concepción es la unión de esfuerzos para alcanzar de forma eficiente, efectiva y eficaz los objetivos planteados por medio de la división del trabajo, evolucionan además con el tiempo. Las grandes transformaciones que trajo consigo la revolución industrial trasmutaron la tecnología, la sociedad y la economía trayendo consigo el desarrollo de la industria manufacturera. Las fábricas hoy en día necesitan seguir en la carrera de la producción compitiendo contra productores locales, regionales, nacionales y debido a la globalización en mercados mundiales.

La competencia no solo va en relación con los volúmenes de producción, si no implica calidad en los productos manufacturados, productividad, automatización del proceso entre otros. La demanda de diferentes satisfactores ha obligado a las empresas a aumentar su planta productiva, expandir sus territorios, buscar nuevas y mejores tecnologías, pero no es lo único, las empresas además cuentan con el activo más importante que son sus trabajadores. La automatización por sí sola no logra empresas de clase mundial como lo es HULMAQ, es un conjunto de factores y elementos que tiene que explotarse para encontrar su máximo potencial.

En toda organización se deben considerar las áreas funcionales como un todo, desde el holismo cada una de las partes se encuentran interrelacionadas de forma constante. Cada situación dentro de la organización repercute en eventos que dan lugar a una nueva relación. Se logra la sinergia que mueve los objetivos de la empresa y que hacen que la interdependencia entre todos sea sumamente importante. En la perspectiva holística el sistema es mucho más que la suma de sus partes, es el todo que trasciende en un objetivo en común tal como Marteau y Perego (2018, p. 3) indican “la organización, como objeto de estudio, puede ser

tratada bajo el paradigma holístico, pues se considera que su complejidad trasciende a cualquier cuerpo teórico, incluso disciplinario”.

Morín (2009) señala que dentro de las organizaciones cada una de sus partes es el todo y el todo es contenido en cada una ellas; la organización trasciende a su estructura, se constituye como un todo social en el cual se pueden analizar cada uno de sus procesos que conforman el sistema en su totalidad. La realidad de las organizaciones modernas debe ser explicada desde la transdisciplinariedad y la pluralidad de la intervención si realmente se quiere mejorar su actuación diaria.

La problemática detectada en la empresa observa una estrecha interrelación entre las áreas funcionales que la conforman, y desde una visión compartida en conjunto de la empresa, los problemas se van desarrollando en cascada. El capital humano es la herramienta clave en el desempeño de las empresas, es por esta razón que se busca dar respuesta a las áreas de oportunidad encontradas desde una perspectiva integral.

Hurgando en la literatura en busca de elementos adecuados para sustentar una propuesta holística encaminada en ayudar a las organizaciones, no solo atendiendo la problemática que las aqueja desde el punto de vista funcional, sino bajo la premisa de que se considere el todo, se encontró que las organizaciones son en gran medida su cultura, al respecto Abad-Merchán y López-Parra (2015) mencionan que la cultura proporciona un enfoque holístico e integral de la organización en los contextos del desarrollo teórico de la administración contemporánea.

En la literatura el concepto de cultura organizacional le proporciona a la organización por un lado de un contexto social en los aspectos lingüísticos, físicos y psicológicos. El lenguaje proporciona un sistema de comunicaciones con las personas que tiene valores y creencias similares. Los aspectos físicos permiten un ambiente de actividades conjuntas y el aspecto psicológico relaciona las actividades mentales, enfocándose en creencias y valores aprendidos. En

segunda instancia la cultura organizacional le proporciona a la empresa de estructura, estabilidad y seguridad. Define además del conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, y tradiciones entre los grupos existentes. En sentido positivo crea y promueve sistemáticamente en todo el personal de una organización la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación valores u congruencia en las conductas.

La cultura organizacional es un sistema que trasciende a los elementos que la componen, no es la suma de sus variables, es un todo que conforma el corazón y la razón de ser de la organización, coloquialmente se define como “la manera en cómo se hacen las cosas aquí”, provee de los comportamientos considerados aceptables y aquellos que no lo son, implican. En la parte central de la cultura organizacional subyace una forma determinada de ver la naturaleza humana y las actitudes hacia el trabajo. La cultura organizacional es parte importante del éxito de una empresa, ya que le permite la consecución de sus objetivos estratégicos y la permanencia a través del tiempo, detona procesos de adaptación al cambio e innovación. Una cultura organizacional fuerte promueve la eficiencia y la productividad en las empresas que resulta en un círculo virtuoso que a mayor productividad se eleva la rentabilidad de la empresa, proporcionando además una derrama de beneficios internos y externos a la organización.

En este sentido es que se decide aplicar una evaluación de la cultura organizacional en la empresa, tomando como referencia a Cameron y Quinn (2006) que se dedicaron a estudiar el porqué del éxito de diferentes empresas y encontraron la respuesta en la cultura organizacional. Para lograr la medición y el análisis de la cultura se hizo con el apoyo del Instrumento para la valoración de la cultura organizacional (Organizational Cultural Assessment Instrument, OCAI).

El modelo de Cameron y Quinn para la cultura organizacional se denomina Modelo de Valores en Competencia (MVC). Clasifica la cultura de las organizaciones de acuerdo con dos dimensiones centrales de valores: 1) Orientación (enfoque interno y externo) y 2) flexibilidad (estable y controlable). Cuando se intersecan estas dos dimensiones dan lugar a cuatro cuadrantes de

valores: enfoque interno y flexible da lugar a una organización familiar o clan, el enfoque interno y control caracteriza a una organización jerárquica, con un enfoque externo y flexible se da la organización adhocrática, y finalmente con un enfoque externo y control se tiene a la tiene a una organización orientada al mercado.

Las dimensiones que mide el OCAI son seis:

1. Características dominantes: son las cualidades que se pueden dar dentro de una organización, pueden estar orientadas a ser un lugar personal, espacio emprendedor, competitivo o controlado.
2. Liderazgo: es la forma en cómo se influye para que las personas participen y tengan disposición hacia la consecución de las metas de la empresa. El liderazgo puede ser facilitador, mentor, emprendedor, innovador, agresivo u orientado a resultados.
3. Gestión de los empleados: considera la forma de dirigir e influenciar a las personas para que se cumplan las metas de la organización. Puede estar orientada al trabajo en equipo, consenso, toma de riesgos, innovador, competitivo, u orientado a la eficiencia.
4. La cohesión organizacional considera la lealtad, confianza mutua, compromiso y reglas formales.
5. Énfasis estratégico: resalta el cómo son los objetivos a largo plazo de la organización, así como la implementación de los recursos para el cumplimiento de las metas. Se puede tener un énfasis en el desarrollo humano, confianza, apertura o competitividad.
6. Criterios de éxito: son las formas en las que se juzgan, estiman o conocen el desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo y la innovación en productos o servicios (García, Hernández, Vargas, y Cuevas, 2012).

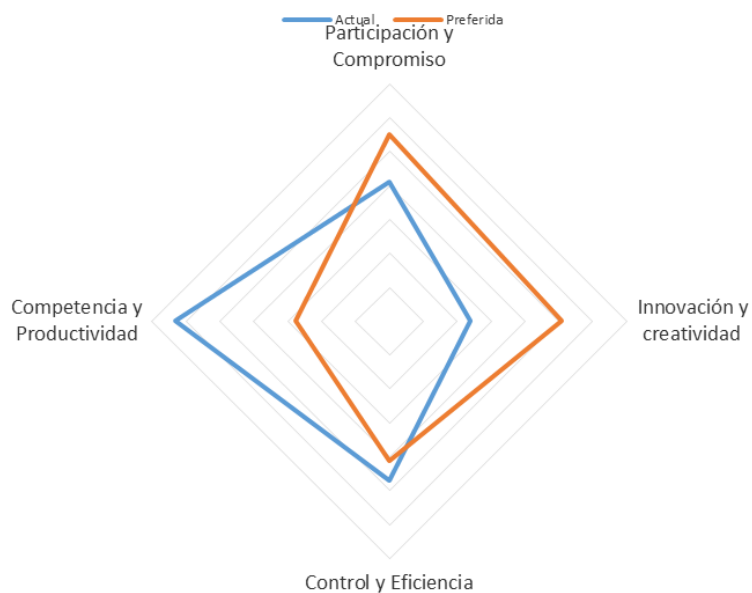
1.5 Medición OCAI

Se aplicó el OCAI a 211 trabajadores de los 255 de la empresa. Se hizo primeramente una prueba piloto a 5 trabajadores para medir los tiempos de respuesta, así como la claridad de las instrucciones, después de hacer los ajustes

correspondientes sobre todo en las instrucciones se procedió a aplicación en toda la empresa. El estudio se llevó a cabo en 5 días laborales en los 2 turnos donde se encuentra la mayoría del personal. La herramienta se aplicó tanto para medir la cultura actual como la preferida. La puntuación media calculada para cada forma de cultura organizacional se puede resumir en una gráfica que ilustra el perfil cultural de la organización.

La salida de estos gráficos son un resumen visual de las condiciones y valores básicos de como la organización opera actualmente y como se vería en el futuro, recalando que no existen culturas buenas ni malas (Ližbetinová, Lorincová y Caha, 2016). De los resultados obtenidos por la aplicación del OCAI resalta la dimensión de la cohesión organizacional, ahí se observa una gran diferencia en como los trabajadores perciben que se comportan y cómo es que ellos quisieran trabajar en un futuro. La dimensión de la cohesión organizacional muestra una disparidad importante, no existe lealtad entre ellos, y el trabajo que se realiza realmente con la motivación que los lleve a ser un equipo. En la sección de resultados se encuentran todas las gráficas resultantes del OCAI.

Figura 1 Dimensión de la cohesión organizacional



Fuente: elaboración propia.

La empresa manifiesta una problemática en la cohesión organizacional, los factores que afectan la cohesión son el sentido de pertenencia, las experiencias de éxito, el liderazgo, la disciplina, el sistema de recompensas justo y equitativo, las normas y las metas. Las organizaciones están formadas por personas, por lo que el hilo conductor de la problemática de la empresa se toma a partir de los elementos que se pueden tener en cuenta para el éxito empresarial, las características que describen la forma en que el personal de una organización opera, trabaja e interactúa en el día a día para cumplir con la misión de la empresa se le conoce como cultura organizacional.

1.6. Justificación

Hoy en día el comercio internacional, las técnicas de producción, los avances tecnológicos, los medios de comunicación, la demanda del mercado, la apertura de las fronteras entre otros, han transformado al mundo. Esta dinámica ha incrementado la complejidad para el ecosistema de las organizaciones pues todo cambia de forma constante debido a un fenómeno que no es nuevo, pero que se ha estimulado de gran forma gracias a un mayor grado de integración e interdependencia de las economías de todos los países, llamado globalización.

“La globalización es el proceso mediante el cual diversas partes del mundo interactúan económica, política y culturalmente” (Niño de Guzmán, 2015, p. 2), los cambios que ha desarrollado principalmente en la economía son en la forma en que trabajan los mercados y la globalización de la producción. Los mercados mundiales se extienden sin límites, por lo que las organizaciones tienen que responder con productos o servicios de calidad, desarrollando su capacidad estratégica con una visión global que les permita identificar sus fortalezas ante estas nuevas condiciones de competitividad y competencia que marcan las grandes potencias mundiales.

La globalización económica ha transformado sociedades, mercados, políticas, comercio, tecnología, entre otros. En esta nueva dinámica, donde los fundamentos del comercio se basan en la ventaja competitiva, solamente las economías más fuertes son las que lograrán superar los obstáculos que les

permitan permanecer en el contexto internacional. Esto plantea nuevos retos a las organizaciones, es por esto Villarreal, Gómez, y Villarreal, (2014) afirman que en la consecuencia de la competitividad y la volatilidad del entorno solo las organizaciones que den las respuestas apropiadas y que sepan adaptar sus estrategias de negocio serán las que podrán hacer frente a los cambios y sobrevivir en el tiempo.

De esta forma las organizaciones tienen que equilibrar y compensar su falta de competitividad, la competencia en precios, elevar la productividad, eficiencia y calidad de los productos o servicios que manufacturan, sobre todo sin perder el foco en la generación de valor para los accionistas, deben conservar su posición en los mercados locales, nacionales y competir en los internacionales.

Las condiciones actuales de los mercados han hecho que las organizaciones estén en una búsqueda constante de posibilidades que les permita un crecimiento sostenido en un mundo de alta competencia, no solo es crecer sino mantenerse y consolidarse en un sector o ramo en particular; las variables de contextos tan adversos determinan en diversas ocasiones el cambio al que han de someterse las organizaciones, aquellas que sean capaces de descifrar las señales y movilizarse en los nuevos entornos, son las que tienen la posibilidad de mantenerse y hacer frente a las crisis.

Las empresas y los seres humanos deben aprender para avanzar en el cumplimiento de sus objetivos, superar los obstáculos del camino, reflexionar, innovar, crecer para ser mejores que la competencia, más efectivos, eficientes y competitivos. Las organizaciones que exploran mercados extranjeros necesitan distinguirse dentro de las condiciones de calidad, técnicas de manufactura o precio entre otros factores; los cambios son de esta forma inminentes. Necesitan desarrollar nuevas capacidades, fortalecer y perfeccionar las existentes, ampliar la visión global de su entorno, aprovechar al máximo los recursos (tangibles e intangibles) con el objetivo de alcanzar mayores niveles de competitividad y adaptación que les permita seleccionar estrategias flexibles a cualquier circunstancia para minimizar los riesgos y las lleve a un crecimiento sostenido.

El cambio organizacional es la respuesta a las incidencias internas y externas (técnicas, económicas, culturales, políticas y sociales). Las organizaciones se desarrollan en un ambiente donde la incertidumbre es creciente y donde los cambios ocurren de forma rápida. La capacidad de adaptación de las organizaciones depende en gran medida de su competitividad y del uso que les dé a los recursos con los que cuenta, cualquier cambio en las variables endógenas o exógenas de la organización implica cambios en el dominio organizacional, es por eso que las organizaciones deben ser flexibles, y afrontar los retos que impone el medio ambiente, con el desafío del uso de sus recursos de la forma más eficiente posible (Calderón, Rojas y Burgos, 2014).

Los administradores deberán de tomar en cuenta dichas variables, tener un conocimiento claro de la organización y de los factores que implican el cambio para dar el paso y seleccionar la estrategia que sea la adecuada al medio ambiente, condiciones políticas, económicas y sociales que les permitan continuar la competitividad, crecimiento y la permanencia en el mercado.

Las organizaciones deben encontrar la estrategia adecuada para un cambio planeado, que tome en cuenta los recursos con los que cuenta, y que le lleve a una transformación profunda para que los cambios permanezcan en el tiempo y se conviertan en exitosos una vez que la organización haya decidido el rumbo a elegir. Entre las estrategias que se han seguido se encuentran la administración total de la calidad (TQM), reingeniería de procesos (BPR), inventarios justo a tiempo (JIT), cuadro de mando integral (BSC) reestructuración, transformación cultural, aprendizaje organizacional, liderazgo, entre otras.

La cultura corporativa emerge como estrategia cuando la organización necesita manejar las variables internas y externas para su supervivencia y éxito (Villarreal et al., 2014, Oden, 1997, Kotter y Heskett, 1992), la cultura provee de un marco sobre el cual se trabaja en una transformación a fondo en la organización que le permite hacer frente a los influencias externas, lo hace generando un sentido a la misión de la empresa, ayuda a establecer objetivos y estrategias para el cumplimiento de la misión, construye procedimientos para

medir y revisar los planes de acción. Hacia el interior la cultura organizacional provee de un sentido de significado a lo que se hace (visión), fundamenta la estructura, desarrolla y administra el capital humano, diseña y administra los procesos de trabajo, de forma continua mejora procesos y el personal.

Los paradigmas de la administración tan estado cambiando para adaptarse al nuevo perfil de las organizaciones modernas y flexibles, aquí es donde el concepto de cultura se introdujo, para entender como el medio interno de la organización puede ser conceptualizado para ser considerado como un instrumento fundamental para alcanzar la excelencia organizacional y constituirse en una herramienta de la administración (Barba, 2000).

Schein (1992) resalta la cultura y su parte dinámica, esto es más allá del concepto que une tradiciones, costumbres y normas que son parte del conjunto social y humano, la cultura es un proceso dinámico que rodea y moldea el comportamiento a través de reglas, estructuras creadas, normas escritas y no escritas. La cultura organizacional y el entorno están en continuo cambio.

Esto también lo encontraron Cameron et al., (2006) en el estudio que realizaron a las empresas, de acuerdo con el ciclo de vida de las mismas experimentan patrones de cambio cultural.

La cultura organizacional determina en gran medida la manera en cómo funciona una organización, refleja su sistema, estructura y estrategia, por ello, la importancia de conocer cuál es la que impera para poder potenciar sus fortalezas, encaminando su actuar hacia la competitividad y la sustentabilidad de la organización, así como la de sus trabajadores.

El cambio en la cultura organizacional responde a exigencias de obsolescencia e insuficiencia de patrones, y formulas vigentes, y aquí como lo indica Chávez et al., (2016) la organización debe buscar un nuevo modelo que le permita la sobrevivencia a la organización; la cultura responde a estos cambios internos y externos en una respuesta de adaptación al medio.

La cultura organizacional es un factor interno que desde un punto de vista positivo le proporciona fortaleza a la organización y desde la parte negativa puede poner en riesgo su permanencia.

El modelo creado por Cameron et al., (2006) llamado de valores en competencia (MVC) inicialmente fue desarrollado para el criterio de efectividad institucional. De forma subsecuente ha sido una herramienta que ha sido sumamente útil para estudiar los fenómenos de la cultura y el cambio en las organizaciones, ética, y en la administración de los sistemas de información, liderazgo, recursos humanos entre otros (Ojeda et al., 2016, Fernández et al., 2007).

En cualquier organización los trabajadores constituyen uno de los activos más importantes, ya que son uno de los recursos que a través de ellos se logran los objetivos de la alta administración. El trabajo llega a tomar un significado importante para las personas ya que el tiempo que invierten en las organizaciones contribuye a que éstas puedan alcanzar un nivel de parabiens en su salud física y emocional además de proporcionar satisfactores en las necesidades básicas y de realización personal.

La satisfacción laboral toma relevancia debido a que se reconoce que en las organizaciones el medio donde se desempeñan los trabajadores incide en el comportamiento, afectando de forma positiva o negativa la productividad, el compromiso, ausentismo, desempeño, creatividad y la identificación e implicación con las metas planteadas de la gerencia (Vargas y Flores, 2019; Böckerman, e Ilmakunnas, 2012).

1.7. Objetivo

El objetivo de la presente investigación consiste en realizar una intervención de la cultura organizacional que mejore sustantivamente la productividad y la satisfacción laboral en una empresa del sector metalmecánico de la ciudad de Durango, México.

1.8. Objetivos específicos

- Analizar la cultura organizacional de la empresa de acuerdo con el instrumento para la valoración de la cultura organizacional de Cameron y Quinn (2006) (*Organizational Cultural Assessment Instrument, OCAI*), y determinar cuáles son las características dominantes.
- Evaluar la productividad y la satisfacción laboral de los trabajadores antes y después de la intervención cultural en la empresa.

1.9. Preguntas de investigación

¿Cuál es la influencia de la cultura organizacional en la productividad y la satisfacción laboral de la empresa bajo estudio?

¿La cultura jerárquica es la que se presenta con mayor preponderancia en la empresa estudiada?

1.10. Hipótesis

H1: La Cultura Organizacional influye en la productividad y la satisfacción laboral en una empresa del sector metalmecánico de la ciudad de Durango, México.

H2: La cultura organizacional que se presenta con mayor preponderancia en la empresa bajo estudio es la cultura jerárquica.

Capítulo II. Fundamento Teórico

2.1. Las organizaciones

Bertoglio (2004) identifica al término organización como verbo y como sustantivo, en referencia al verbo, organización es una de las etapas del proceso administrativo; se ordenan los elementos que integran a las organizaciones a través de la estructuración de la autoridad jerárquica y la división del trabajo. Por otro lado, como sustantivo se refiere a la entidad sujeto de la administración, considerada como un sistema social formado por personas en torno a un objetivo en común.

Definir una organización no es sencillo, si bien la mayor parte de las personas siempre han vivido o tenido relación con una, hay diversos factores que hacen que su definición esté en correspondencia con su complejidad, así es como March y Simon (1961) indican que es más fácil mencionar ejemplos de organizaciones antes que definir las apropiadamente. Cuando un número de personas se unen de forma constante, es que se puede decir que surge una organización social, asumen entonces un reglamento en ocasiones tácito y esto regula su actuar.

Por otro lado, cuando el hombre descubre que por sí solo carece de la fuerza y de los recursos para satisfacer todas sus necesidades, es cuando descubre la idea de organizarse, de coordinar esfuerzos y recursos con otras personas, de esta forma su fuerza se multiplica, así como miembros tenga esta asociación. La idea básica de una organización entonces es generar un esfuerzo compartido y aumentar recursos para lograr la ayuda de todos sus miembros.

Las organizaciones son comunes en la vida del ser humano, ejemplos de ellas son: las escuelas, sindicatos, granjas, iglesias, una empresa, un club, un grupo comunal, una asociación comercial, un partido político u organismo gubernamental, entre muchas otras. En esta diversidad de aproximaciones de lo que puede llegar a ser una organización, es que se encuentra además, el enfoque

sobre el que hay que estudiarlas, ya que para un economista significan la distribución de recursos escasos, para un psicólogo es el estudio de la estructura y comportamiento de sus miembros, para el ingeniero es la tecnología y el uso que se le da a los recursos; en esta complejidad es que se hacen acercamientos a su definición, no sin antes tomar en cuenta que incluso al día de hoy, debido a las condiciones cambiantes del entorno, geografía, mercados, tecnología, virtualidad, ubicuidad entre otros factores, el concepto de organización tiene que ir evolucionando a la par.

Schein (1982, p. 14) afirma que la organización es “la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad”, en este sentido Krieger (1993) coincide cuando afirma que “una organización es el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división del trabajo” (p. 3), de acuerdo a estos autores para que se pueda decir que existe una organización, debe existir un conjunto de personas con objetivo explícito común, roles y división del trabajo, no se dan las funciones de forma espontánea sino que se persiguen a través de la autoridad.

Para Daft (2011, p. 11) las organizaciones son “entidades sociales que están dirigidas a las metas, diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas de forma deliberada y que están vinculadas con el entorno”, son también procesos ordenados donde convergen e interactúan diferentes personas con el objetivo de alcanzar metas. Palací (2005) sugiere que las organizaciones han evolucionado de forma tal que ya no hay límites estrechos que hayan que cumplirse, es decir las organizaciones posmodernas tienen estructuras descentralizadas, se vinculan y pertenecen a diferentes redes por medio de las telecomunicaciones, tienen un proceso de toma de decisiones basado en el conocimiento experto y por la apertura de procesos y colaboración,

cuentan con una división del trabajo informal y flexible y están articuladas en base a la prestación de servicios y/o producción automatizada.

Las organizaciones son el resultado del éxito que se da entre la sinergia intencionada de sus miembros, estas células sociales se organizan de tal forma que logran unificar sus procesos, se vinculan, aprenden y evolucionan a la par con el entorno. Son dinámicas y llegan a modificar sus roles dentro de su estructura para responder a estímulos internos y externos del medio ambiente. Se han desarrollado tanto que responden de forma rápida y congruente a la problemática del contexto actual, desarrollan nuevos procesos que los llevan a trabajar con una mayor efectividad y productividad, han logrado llevar a cabo procesos que cambio en función de las exigencias circundantes sin perder su esencia misma y su complejidad.

Tohidian y Rahimian (2019) retoman los estudios de Morgan (1986) donde se analiza a las organizaciones a través de metáforas; éstas reflejan un punto de vista diferente sobre el entendimiento de un concepto. Las metáforas contienen lenguaje simbólico que las personas utilizan en la interpretación de verdades, hechos y significados; a través de ellas, las personas otorgan sentido y estructura en la vida diaria.

- Cuando una organización es diseñada otorgando énfasis en la eficiencia y la máxima utilización de los recursos es que se habla de la organización como máquina.
- Aquí se considera a las organizaciones como sistemas abiertos y al igual que los organismos vivientes nacen, crecen, se desarrollan, envejecen y mueren. La capacidad que tengan de adaptación y flexibilidad con el medio determinará su sobrevivencia en el medio.
- Cuando una organización es racional, capaz de resolver problemas, autocrítica e innovadora es que se dice que funciona como un cerebro, capaz de aprender, autorregularse, y capacitado en la atención a contingencias, genera una fuerte conectividad entre pares, forma sistemas altamente especializados y reorganiza estructuras.

- Si se trata de estudiar y comprender las relaciones y los conflictos de interés de las actividades organizacionales y en forma extrema como un sistema donde existe un proceso de explotación donde ciertas personas imponen su voluntad en la consecución de un fin, aquí se vislumbra a la organización como un sistema político.
- Una organización puede ser tomada también como una prisión psíquica, en este sentido los líderes y los administradores mantienen un control y entendimiento de los factores que afectan el desempeño de los miembros de la organización, y los modifican para su beneficio.

Tres son las características que destacan al describir a las organizaciones, en primer lugar, se enfatiza que son creadas por personas que se unen para ayudarse mutuamente y unen esfuerzos para complementarse, en segundo término, lo hacen con un una meta en particular que se traduce en los objetivos planteados, y que se logran a través de la coordinación de esfuerzos, y de las actividades que realizan los departamentos, unidades, fracciones, a esto último se le conoce como división del trabajo. La tercera característica de las organizaciones es que lo anterior se puede lograr por medio de la jerarquización de la autoridad, quien controla, limita o dirige los departamentos, unidades o personas. Schein (1982), Marín (2013), Schlemenson (1988), Bertoglio (2004), Ruiz (2007) y Krieger (1993), coinciden en que la cohesión y eficacia que se da entre los miembros de la organización se logra por medio de la configuración de fines específicos orientados a la satisfacción de necesidades, diferenciando responsabilidades y capacidades de sus elementos, colaborando en una interdependencia significativa con el medio en el que interactúa.

Las empresas también son organizaciones, y el concepto empresa como organización nace junto con el capitalismo (Weber, 1923), aquí los objetivos que se plantean las personas son de una naturaleza primordialmente económicos. Estos grupos corporativos involucran un grupo cerrado de personas, limitados por reglas, cuyo ordenamiento se lleva a cabo por individuos específicos, que puede ser un jefe o grupo administrativo (Marín, 2013 y Krieger, 1983).

En estas organizaciones, las relaciones entre los miembros no se dan de forma aleatoria, ya que tiene límites cerrados, cuenta con una jerarquía de autoridad perfectamente definida, se da la división del trabajo y existe el personal que lleva a cabo las funciones establecidas; finalmente la interacción es asociativa. Existen empresas que trascienden en el tiempo y a las personas, ya que fueron creadas con un propósito específico y logran vencer diferentes obstáculos, por eso se dice también que las organizaciones están vivas.

Para Amador y Sánchez (2014) la empresa es la célula básica para la producción de bienes y servicios, constituye una unidad económico-social con fines de lucro, en tanto que para Reynoso (2014) la empresa surge como una organización de bienes o servicios destinados al comercio, después de una transformación del vocablo italiano “empresa” que llama a emprender con un objetivo específico, hoy en día se relaciona a las empresas como empleadores, negocios, comunidades, entre otras.

El principal objetivo de las empresas es el de desarrollar, producir y suministrar bienes y servicios para los clientes (Norén, 2014), esto les permite obtener un beneficio que va más allá de sus propios procesos y sectores. Los bienes y servicios deben satisfacer las demandas de los clientes (personas, otras empresas, instituciones públicas o privadas). Una de las finalidades de la empresa es la obtención de utilidades por la venta de bienes y servicios a sus clientes, pero además prestan un servicio a la comunidad al auxiliar a sus clientes a sus necesidades, por lo anterior actualmente se les reconoce como generadoras de beneficios sociales en el ejercicio de su actividad económica, a través de la creación de empleo su alto impacto en la producción nacional.

La empresa al ser una organización requiere de objetivos, metas, planes de acción, estrategias técnicas y tácticas para la operacionalización de una visión, con el objetivo de obtener los máximos beneficios, minimizando costos, adaptando la oferta a las condiciones del mercado, administrando de forma adecuada los recursos con respecto a la competencia; requiere distinguirse con estrategias competitivas exitosas de acuerdo con Martínez y Marín (2001).

A través de las empresas se pueden alcanzar las metas de un grupo social, inciden en el entorno, lo transforman, son un factor de desarrollo de los países y propician el progreso humano. Las condiciones en las que operan las empresas en el mundo varían, y dependen de una diversidad de oportunidades y desafíos para tener acceso a los mercados y recursos, incluyendo financiamientos, energía, tecnología, innovación y conocimiento, así como la gobernanza pública, burocratismo, impuestos entre otros, según la OCDE (2017).

La actividad empresarial ha ido evolucionando y satisfacen las demandas de los diferentes sectores a los que atiende; sus estructuras cambian y actúan ante los retos del mundo empresarial moderno: la globalización ha transformado profundamente los mercados locales, regionales y mundiales, por lo que deben de responder con mecanismos que les aseguren la permanencia, competitividad y productividad.

Las empresas reaccionan ante estos estímulos de diferentes maneras: actualizando la tecnología, modificando sus procesos productivos, capacitando a sus recursos humanos, modificando sus programas de competitividad, pero otras van más allá: se aseguran de fortalecerse desde adentro con estructuras flexibles, adaptables al medio ambiente, aprendiendo, con valores fuertes y sólidos que les permiten crecer junto con el medio ambiente. Una de estas estrategias que brindan una plataforma sólida de permanencia es la cultura organizacional.

La cultura organizacional enmarca el conjunto de creencias, valores, símbolos, artefactos, conocimientos, normas, hábitos, que le confieren a la empresa sus peculiaridades y su marca, en donde el grupo establece sus estándares de responsabilidad, competencia, solidaridad, experiencia, higiene, seguridad, puntualidad, ideología, tecnología, entre otros elementos, lo que hace del reconocimiento y la transformación de la cultura organizacional un activo intangible original que le proporciona de una ventaja competitiva sostenible ante los cambios radicales que ocasiona la globalización de los mercados. La cultura organizacional dispone a la empresa de los mecanismos de aprendizaje,

adaptación y organización que le permite librar la obsolescencia y continuar siendo productivos a través del tiempo.

2.2. Cultura organizacional

La raíz de la palabra cultura proviene de cultivo, y ha estado asociada a las labores de cultivo de la tierra, por ende, a una persona que sabe mucho se le dice que es una persona cultivada. La cultura ha sido considerada en la declaración de los Derechos Humanos como un bien común, así que también se le considera al término cultura, como el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos, y de afinar por medio del ejercicio las facultades intelectuales del hombre (Estrada, 2017).

Los conceptos de cultura y su valor en los campos de la investigación y en las prácticas organizacionales son tan diversos, controversiales y ciertamente complejos, que su estudio abarca diferentes ramas de las ciencias. Sin duda alguna, las organizaciones y la sociedad están influenciadas por las actitudes y el comportamiento de las personas, de tal forma, que llegan a constituir características que las distinguen.

La disertación de la cultura es importante ya que permite el entendimiento, influencia, contribución, significado y naturaleza en la práctica administrativa, motivo por el cual el término de cultura organizacional cobra importancia para el entendimiento de las organizaciones, y como una herramienta que le proporciona una ventaja competitiva, ya que una cultura organizacional fuerte y arraigada en las organizaciones difícilmente puede ser susceptible de replicarse.

El concepto de la cultura organizacional se adopta de la antropología. Es un fenómeno complejo e igualmente difícil de definir, y admite su existencia y su influencia en el comportamiento de las personas, está compuesto por un sistema de valores, ideas, creencias, símbolos y artefactos compartidos por las personas, que forman parte de una sociedad a lo largo de su historia; todo esto determinan lo que una sociedad, organización o grupo de trabajo es, a su vez, moldea

pensamientos y conductas de las personas al interior de una sociedad u organización.

La cultura dirige a precisar en toda sociedad: lo que es, lo que es bello y lo que es bueno (Martínez et al., 2001, p. 3); lo que lleva a la cultura empírica, la estética y normativa, es dinámica y en constante cambio. La ideología, es una parte de la cultura y sirve para describir, explicar, interpretar y justificar la situación de un grupo o una colectividad, y que, inspirándose ampliamente en los valores propone la orientación precisa de la acción del grupo (Rocher, 1980).

A través de la cultura se interpreta, se da sentido a los acontecimientos, y les permite a los individuos a adaptarse a su entorno, pues les proporciona soluciones y alternativas a los problemas a los que se enfrentan día con día, en otras palabras, forman un conjunto de lecciones aprendidas durante la vida. Se aprende por medio de suposiciones o asunciones naturales de lo que es bueno o no, de lo que es importante (Schein, 2015).

La cultura estructura el orden social, el poder y la autoridad, reduce el nivel de incertidumbre y hace al entorno predecible, hace que las personas puedan enfrentarse al medio y reducir las interrogantes que lo circundan. La cultura moldea profundamente a las personas, es construida tomando como referencia las experiencias, intereses, aprendizajes e ideologías de la sociedad que rodea a las personas (Díez, 1999).

El primer acercamiento de manera accidental al estudio de la cultura de las organizaciones se observa en los estudios de Elton Mayo en la planta de Hawthorne de Western Electric en los años 1930, esta investigación fue una de las primeras que se realizaba mediante métodos cualitativos que relacionaba la conducta grupal y personal contra resultados cuantitativos de productividad. Elton Mayo y su equipo de investigadores resaltan la importancia del factor humano, y de esta forma se realiza la transición de la administración científica al movimiento de las relaciones humanas, donde, para lograr una mayor productividad las organizaciones considerarían las conductas formales e informales de los grupos

de trabajo además de sus sentimientos e interacciones entre ellos, las personas pasan a formar parte importante del sistema productivo, como lo indica Valencia (2005), es la respuesta a enriquecer los factores de la producción y por ende en el enriquecimiento de las organizaciones.

Los investigadores de esa época pusieron especial atención en las relaciones humanas y en la forma de supervisión entre otros factores. En los estudios derivados, se observaron que las bases informales, no materiales, interpersonales y morales de la cooperación y el compromiso tenían tanto o más peso que los controles formales, materiales e instrumentales (Baker, 2002). Se debe tomar en cuenta que lo descubierto fue fortuito, y no le dieron el valor que debiese, se quedaron solo en el juicio de la influencia de los grupos informales en el comportamiento del individuo, que no es otra cosa que cultura organizacional en su sentido más primitivo.

Más adelante, durante la segunda mitad de la década de 1970, surgió la necesidad de una aproximación más profunda y compleja del análisis de las organizaciones, dando lugar al reconocimiento de los aspectos simbólicos (símbolos, leyendas, historias, mitos y ceremonias) de las organizaciones como un elemento cultural de las mismas. En un primer acercamiento estos elementos eran tratados como comportamientos que llevaban al mal funcionamiento de la organización, después se le trató como un factor impulsor y diferenciador de la estrategia de la organización, desembocando en un mayor o menor rendimiento de la producción (Kotter et al., 1992).

El concepto de cultura organizacional surge de la necesidad de buscar un paradigma interpretativo, innovador y crítico que ampliará la comprensión de la realidad de las organizaciones, y con ello poder distinguir las variables que revelaran la diferencia manifiesta entre excelencia y mediocridad, las raíces de este paradigma están en los estudios de Mayo (1933) y Barnard (1938), Petigrew (1979), Peters y Waterman (1982), Deal y Kennedy (1982) y de Schein (1988).

Esta aproximación cuestiona las teorías sistémicas de las organizaciones, es por eso que nace una nueva perspectiva que explica los aspectos simbólicos de la vida organizativa (lógica subyacente, metáforas, valores) como factor de éxito en el desarrollo y crecimiento de las empresas. Se debe entender que el impulso del concepto se debió a la crisis de las empresas norteamericanas ante la expansión del milagro japonés, la contra posición de los modelos de gestión, uno en bonanza (japonés) y el otro en un desbalance económico, los pensadores de este tiempo no llegaron a relacionar la cultura organizacional con el éxito o fracaso de un modelo económico de la organización.

Tres obras de la literatura contribuyeron en gran medida al estudio de la cultura de las organizaciones: La teoría Z, Cultura Corporativa, y de forma especial la obra -En Busca de la Excelencia- donde Peters y Waterman (1982) investigaron factores claves de las empresas mayormente exitosas de la época concluyendo que la cultura organizacional fue el detonante de la excelencia en su administración.

2.2.1 Concepto de cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional tiene diversos acercamientos, desde la antropología, la sociología, la filosofía, psicología, hasta la administración, incluso a nuestros días no existe una definición en la que haya un consenso (Guiso, Sapienza, 2013, Palací, 2005, Díez, 1999). En este mismo sentido para Schein (1990), una posible razón de la existencia de la diversidad de enfoques se debe, a que la cultura se encuentra en la intersección de algunas ciencias sociales, reflejando por ello la influencia de estas disciplinas, especialmente de la antropología, la sociología, la psicología social y la conducta organizacional.

En un sentido sociológico, la cultura contempla el conjunto de valores, creencias y actitudes compartidas por una sociedad, a partir de los cuales se configuran y desarrollan determinados tipos de cultura y de relaciones sociales que la definen e identifican. Parte de la falta de consenso en las definiciones que se encuentra de la cultura organizacional tienen que ver también con la variedad

de connotaciones, diferencias epistemológicas, ontológicas y métodos que se utilizan para su estudio.

Pettigrew (1979), publica un artículo en el que presenta el concepto de “cultura”, señalando como conceptos implicados en el mismo “simbolismo”, “mito” o “ritual”, que pueden utilizarse en el análisis de las organizaciones con el objetivo de ayudar en el estudio del comportamiento organizacional.

Uno de los enfoques que se ha seguido para el estudio de la cultura organizacional, es el que propone Smircich (1983) en su disertación del tema, surgen dos perspectivas para comprender la cultura: como una variable (independiente y dependiente, externa e interna) y como una metáfora raíz. Considerar a la cultura como variable, es decir que la cultura es algo que la organización “tiene”; si se entiende como metáfora entonces la organización “es” cultura.

Es impensable el desarrollo de la ciencia sin metáforas, estas nos ayudan a crear significados mediante los cuales, se entiende un fenómeno a través de otro; proporciona los puentes que unen las equivalencias entre elementos separados de la experiencia. Lackoff y Johnson (1980) citados en Smircich (1983) afirman que el proceso metafórico es un aspecto fundamental del pensamiento humano, es la forma en cómo se llega a conocer el mundo.

Las organizaciones pueden ser analizadas y vistas desde diferentes metáforas, es así que se hace referencia a la organización como una máquina, un organismo viviente, un cerebro, un teatro, un texto, un sistema político, entre otras. Siguiendo esta misma línea, la organización también se puede vislumbrar como cultura, es entonces una expresión y manifestación de la conciencia humana, por lo que no solo se evalúan de acuerdo a indicadores económicos y materiales, sino también a partir de sus aspectos expresivos, ideacionales y simbólicos (Smircich, 1983). La organización de esta forma es dependiente de las personas que la constituyen y de las relaciones y significados simbólicos que se construyen por medio de la interacción diaria.

Meek (1988) comenta que la cultura no es algo que tenga la organización, pues la organización es cultura en sí misma, es la esencia que la define, así la organización se convierte en una construcción social, constituida simbólicamente y mantenida por las relaciones entre sus miembros. Bajo esta premisa, los acontecimientos, interacciones y las cosas toman un significado, se pasa de esta forma, al estudio de la interpretación, centrándose en los símbolos, historias, mitos, lenguaje, etc., proporcionándole la esencia a la organización como tal.

Dado que el concepto de cultura organizacional fue adoptado de la antropología, a su vez existen diferentes ramas desde las cuales se ha hecho el análisis de la cultura, teniendo la antropología cognitiva, la antropología estructural y dinámica y finalmente la antropología simbólica. La antropología cognitiva, conocida como etnociencia trata a la cultura como un sistema de cogniciones compartidas o como un sistema de conocimientos o creencias, aquí la cultura se ve como “un sistema único para percibir y organizar los fenómenos naturales, las cosas, los acontecimientos, la conducta y las emociones” (Goodenough, 1957, citado en Díez, 1999). En la etnociencia el intelecto humano genera la cultura por medio de reglas, el objetivo es la determinación de esas reglas.

Panda y Gupta (2001) explican que la cultura dentro del marco simbólico se centra en los símbolos y su interpretación en el contexto organizacional. Propone un conjunto de conceptos que enfatizan la complejidad y ambigüedad del fenómeno organizacional, así como en la forma en que los símbolos crean significados en eventos y actividades dentro de la organización. Busca, además interpretar porque son tan importantes los símbolos y como afectan a las personas en el ámbito organizacional.

Dentro de la perspectiva estructural y psicodinámica, Smircich (1983) argumenta que las formas y las prácticas organizacionales son entendidas como proyecciones inconscientes, la cultura revela las dimensiones ocultas de la mente, descubre el orden de las relaciones de un grupo de elementos que limitan su significado hacia dentro de la organización, a este orden se le denomina estructura.

Las organizaciones son entes que se encuentran afectadas por el entorno, por tanto, la determinación de la causalidad entre las relaciones que se dan entre el entorno y la organización puede ayudar a mejorar la eficacia de la misma. La cultura como variable independiente externa tiene dos líneas de investigación, una línea macro que evalúa la relación entre la cultura ambiental y la estructura de la organización y otra micro que investiga las relaciones de la alta dirección con equipos de otras culturas (Díez, 1999). Dado que las organizaciones se encuentran insertas en la sociedad, cada sociedad tiene una cultura particular que involucra actitudes, necesidades, motivaciones diferentes para los directores o gestores de la organización.

La cultura también se importa a la organización a través de sus miembros, de lo que es aceptable o no, de los significados y de la forma particular de trabajar, Hofstede (1991) es uno de los principales representantes de esta corriente de estudio de la cultura, aquí se investiga la influencia de entre los factores ambientales y los sistemas de valores de las culturas locales y las prácticas administrativas en las organizaciones.

Otra de las formas en que se ha reconocido a la cultura organizacional, es desde el sentido que las organizaciones por sí solas son productoras de cultura (Deal y Kennedy, 1982, Martin, 1983). Las organizaciones son vistas como organismos que producen bienes y servicios, productos y otros satisfactores para la sociedad, pero también son productoras de artefactos, rituales, ceremonias y leyendas. Este acercamiento de la cultura organizacional se basa en la teoría de sistemas donde la cultura es vista como otra variable más, que puede influir en diferentes aspectos de la organización y analizar las relaciones de contingencia, por ejemplo: con el desempeño, la satisfacción laboral, estructura, liderazgo, productividad, entre otras (Smircich, 1983). En esta corriente la dimensión cultural simbólica contribuye al balance y a la efectividad de la organización; Deal y Kennedy (1985), Peters y Waterman (1982) y Schein (1985) indican que aquellas organizaciones con culturas “fuertes” son las que logran la excelencia en su sector.

La cultura también se vislumbra como el pegamento que mantiene unida a la organización, expresa los valores y creencias que se comparten entre los miembros y que se manifiestan a través de simbolismos como mitos, rituales, historias, leyendas y lenguaje especializado, lo que hace que se sientan identificados en un mismo entorno.

En esta perspectiva, la cultura se puede utilizar como mecanismo de control para aumentar la eficacia de la organización y constituye un elemento que cohesiona y da significado a la organización (Meek, 1994). En la tabla 7, Panda et al., (2001) relacionan de una forma clara las diferencias entre la concepción de la cultura desde la parte racional y simbólica de la cultura organizacional.

Tabla 7 Diferencias básicas entre el mundo racional y simbólico de la cultura organizacional

| Base | Cultura como variable (Mundo Racional) | Cultura como metáfora (Mundo Simbólico) |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Como es visto el individuo. | Ser racional. | Ser emocional. |
| Metáfora usada para la explicación. | Maquina u organismo. | Fenómeno social como un teatro, arena política, entre otros. |
| Como se vislumbra la realidad organizacional. | Objetiva y con certidumbre (la realidad a ser entendida como externa al individuo). | Subjetiva, ambigua, compleja y fluida (la realidad es entendida como producto de la conciencia humana, interpretación subjetiva y el significado es importante). |
| Como se evalúa el fenómeno organizacional. | Principalmente en términos económicos; orientación a las metas. | Principalmente en aspectos expresivos, ideacionales, y simbólicos; el cómo se llega a las metas es lo importante. |
| Como se ve la cultura organizacional. | La cultura es algo que la organización tiene. | La cultura es algo que la organización es. |

| | | |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Base epistemológica. | Positivista; patrón de relaciones que puede ser transmitido como leyes. | Constructivista: expresivo, afectivo, como se viven las experiencias es lo importante |
| Como se guía el comportamiento humano. | A través de mecanismos de control formales e informales. | Mediante la guía del significado del proceso, los significados vividos durante el proceso es lo importante. |
| Paradigma. | Instrumental y funcional. | Subjetivo interpretativo. |
| Como son vistos los símbolos. | Como un artefacto. | Pueden desencadenar sentimientos y emociones que guían el comportamiento humano. |

Fuente: Panda y Gupta (Understanding Organizational Culture: A Perspective on Roles for Leaders, 2001, p. 6).

En esta tabla se resumen diferentes aspectos a considerar de la cultura y como ésta ha sido vista desde las perspectivas objetivas y subjetivas del concepto. Desde los autores mencionados existe la dicotomía entre lo racional y lo simbólico.

En su concepción racional, la cultura es percibida como un objeto material que se puede percibir, observar, medir objetivamente; se analiza desde la ontología del realismo del ser; desde su noción simbólica, se puede pensar que la cultura es una interpretación subjetiva de lo que los investigadores observan en el constructo social de la organización, es la parte emocional de toda organización, ya que los miembros que la conforman, traen consigo una serie de ideas, concepciones, mitos y leyendas propias que tienen significados subjetivos que permean en las manifestaciones observables de toda la organización.

De esta forma y en el entendido de la clasificación que se ha adoptado en el trabajo en cuanto a las líneas de investigación de la cultura es que se tienen los diferentes conceptos según sus principales representantes desde la perspectiva como metáfora.

El principal autor que clasifica a la cultura como metáfora es Schein (1985) quien en su definición ampliamente estudiada indica que la cultura es “un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser considerado válido y, en consecuencia, ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (p. 4), de aquí se van desprendiendo otros autores como Husenman (1986), Rossman, Corbert y Firestone (1988) y Alonso (1990) donde encuentran una convergencia con Schein (1985) en que las organizaciones, aprenden, tienden a forjar experiencias sociales propias, evalúan su propio desempeño y su acción diaria, que finalmente se configura e una ideología y estructura característica. Alonso (1990) agrega que la cultura es consensuada por la comunidad y cambia con el tiempo, mientras que para Garmendia (1994), la cultura además se ve afectada por el entorno.

Otra de las clasificaciones de la cultura es como variable externa, en este sentido uno de los principales autores es Hofstede (1980), en sus investigaciones estudió las culturas nacionales y locales de los países, las características de estas culturas se ven reflejadas en las sociedades y por ende en las organizaciones también, persisten con el tiempo y distinguen de formas muy concretas a los miembros de un grupo. Contribuye además a proporcionar un entendimiento cultural de los entornos de trabajo, sobre todo dentro del ámbito de la globalización.

Ouchi (1982) por su parte realizó estudios en las empresas japonesas estudiando la praxis directiva, los principios de su cultura para vislumbrar la transferencia de estas características a las empresas norteamericanas, es por eso que realizaba una comparativa de los valores de la cultura japonesa con las empresas bajo investigación, de tal forma que concluye que “la cultura implica los valores de una empresa tales como agresividad, defensa, agudeza, valores todos que dan los lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones” (p. 49).

Para Geertz (1987) las acciones de la sociedad modifican su cultura, el contexto, situaciones o fenómenos sociales van tejiendo las relaciones que transforman al ser humano y con esta acción a su vez modifica su entorno para dar lugar a una sociedad determinada. En la concepción de cultura Geertz (1987) incluye elementos como patrón de significados transmitidos, símbolos, comunicación, desarrollo de conocimiento y actividades que se desarrollan en el día con día. Estos factores hacen que la cultura como variable externa tenga elementos que la moldean no solo desde la esencia misma de la organización, si no que queda sujeta a los elementos de su entorno para favorecer las características propias con las que han de distinguirse a la empresa.

La cultura como variable interna ha sido el propósito de diferentes estudios, en estos se hace ver que las organizaciones pueden modificar sus atributos para estar en consonancia con los objetivos que se persiguen, explotar sus fortalezas y minimizar las debilidades a través de los valores, creencias, reglas marcos de referencia compartidos mejorar la competitividad, proporcionar flexibilidad a la organización, una mayor integración o pertenencia entre sus miembros, autores destacados de esta concepción de la cultura se tienen a Deal y Kennedy (1985), Davis (1984), Etkin y Shvarstein (1989) y Morales (1994).

La cultura es la capacidad que distingue a los seres humanos para adaptarse a las circunstancias, y poder transmitir sus habilidades y conocimientos a las siguientes generaciones. La cultura dota a las personas de sentido de quienes son, de pertenencia, de cómo se deben de comportar y de lo que deben hacer; tiene un impacto directo tanto en la moral y el comportamiento de las personas como en la productividad laboral, además, incluye valores y patrones que influyen en lo que forman parte de las organizaciones de esta forma es que la cultura es a la organización como la personalidad lo es al individuo, Kilmann et al., (1985).

Díez (1999, p. 39) hace una distinción de elementos comunes a la mayoría de las corrientes y definiciones de la cultura organizacional, y termina con la

definición-síntesis de quinientas definiciones de cultura presentadas por Kroeber y Kluckhohn (1952):

1. La cultura es un fenómeno social.
2. El comportamiento cultural obedece a pautas.
3. La cultura proporciona un modelo de vida. Cultura ideal, cultura modal.
4. La cultura no es fruto de la herencia genética, sino herencia tradicional o social históricamente acumulada. Resulta de dos procesos de aprendizaje: socialización (integración de un individuo en un grupo) e inculturación (interiorización de los modelos de conducta propuestos por el grupo).
5. No se puede identificar la cultura con la conducta. Ésta es consecuencia de la cultura. También hay otros factores que influyen en la conducta.
6. No se puede identificar la cultura con la tradición.
7. Toda cultura es un sistema de expectativas.
8. La cultura no es un todo coherente y armónico. Existen contraindicaciones internas, está abierta al cambio.

Kaplan y Norton asignaron a la cultura la categoría de activo intangible (aquel recurso sin un soporte tangible que crea un beneficio económico para las organizaciones) y la ubicaron como parte del denominado capital organizacional, que, junto con el capital humano y el capital de la información, son indispensables para implementar cualquier estrategia (Kaplan y Norton, 2004, p. 53). Las empresas exitosas poseen una cultura en la cual el personal está profundamente consciente de la visión, misión y valores centrales que se requieren para implementar las estrategias de la compañía. Estas empresas destacan por su excelente liderazgo en todos los niveles.

2.2.2 Importancia de la cultura organizacional

El fenómeno de la globalización ha significado un gran cambio en las economías de todos los países; la producción y los mercados se encuentran interrelacionados en cierto grado que la interdependencia involucra que la dinámica de las empresas esté cambiando a cada momento; esto hace difícil para casi cualquier organización permanecer al corriente en cuanto a la predicción del futuro, y poder

mantener una dirección constante (Cameron et al., 2006). El cambio constante de paradigmas que trae el nuevo giro de los mercados mundiales ha obligado a las empresas a buscar mecanismos que les aseguren que la creación de valor de sus recursos sea un rasgo característico e irreplicable en cada una.

De acuerdo con Guillén y Guil (2000, p. 140) “la cultura es uno de los elementos del ámbito organizacional que mayor importancia ha cobrado”. Esto es debido a que uno de los elementos por los cuales las empresas son reconocidas a diferentes escalas es su cultura organizacional, la cual “refleja, entre otras cosas, el modo como ellas conciben el trabajo y la relación con su medio ambiente y que, además, las diferencian de otras organizaciones pertenecientes al mismo sector económico y la misma ubicación geográfica” (Podestá, 2009, p. 82).

Cameron et al. (2006) p.4 se plantean las siguientes interrogantes buscando una respuesta ante la búsqueda del éxito que presentan muchas empresas mundiales: ¿Qué diferencias tienen esas extraordinariamente exitosas firmas de otras? ¿Cómo han sido capaces de hacerlo cuando otras han fallado?, la respuesta la encuentran en el concepto definido como cultura organizacional.

“Las personas no son máquinas. Se esfuerzan y son motivadas. Reaccionan a un ambiente especial a una y otra en ese ambiente, pueden dar sus mejores esfuerzos en bien a la organización o pueden, con el mismo entusiasmo, hacer esfuerzos extenuantes para torcer los propósitos de la organización” (Dubin, 1997, p 63), lo mismo mencionan Guiso et al., (2013) al exponer que la cultura es importante ya que las organizaciones funcionan a través de las personas, ellas son las que deciden trabajar o no bajo parámetros de excelencia, es por eso que Rodríguez (2001, p. 197) asevera que “el tema de la cultura organizacional ofrece una perspectiva para observar más profundamente a la organización, para por fin, entender la relación entre la organización y su entorno, para darse cuenta que la relación del hombre con su ambiente social y material se encuentra definida por los mismos seres humanos y que en esta definición se abren y cierran posibilidades”.

Las personas dentro de las organizaciones van creando nuevas experiencias, ideologías y valores que forman parte de las expresiones de la cultura organizacional, los comparten y crean así un sentido de identidad y pertinencia (León, 2001), al respecto Cújar et al., (2013) reconocen que la importancia de la cultura organizacional se da por el reconocimiento de las capacidades intelectuales de los individuos, el trabajo que desarrollan, y las ideas que se comparten entre los grupos.

Es importante el estudio de la cultura organizacional para poder hacer un análisis completo de las perspectivas de una organización puesto que “la cultura ayuda a determinar patrones amplios de similitud del comportamiento entre las personas” (Hellriegel et al., 1999, p. 12) así pues, la cultura es una fuente importante de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros.

La cultura organizacional brinda un marco de integración a los nuevos trabajadores, de esta forma se establece lo que para ellos es correcto o no hacer, así como los supuestos aceptables en el ámbito de la organización, pues como dicen Cameron et al., (2006, p.4) al tratar de descubrir la clave del éxito las firmas como Wal-Mart y Tyson Foods afirman que “el ingrediente clave en cada caso es algo menos tangible pero más poderoso que los factores de mercado. La mayor característica distinguible es la más importante ventaja competitiva, el más poderoso factor de poder como una llave de éxito en su cultura organizacional”.

Siguiendo la misma línea Cameron et al., (2006, p.5) afirman que “este poder se sostiene en la habilidad de la fuerza, única cultura que reduce colectivamente las incertidumbres crea un sistema social, crea continuidad, crea una identidad y compromiso colectiva y esclarece una visión del futuro”.

Kast et al., (1998, p. 704) al explicar a las organizaciones con éxito organizacional firman que “...tienen culturas fuertes que atraen, recompensan y mantienen la alianza de las personas que están desempeñando sus funciones y cumpliendo sus metas. Los administradores eficientes hacen uso de símbolos,

creencias y rituales de la cultura para lograr la aceptación de metas, motivar a la gente y asegurar su compromiso a largo plazo”, siendo estos componentes de la cultura empresarial.

La cultura por sí misma es un fenómeno que va evolucionando con el tiempo en un diálogo constante hacia el interior de la organización junto con el medio ambiente donde se desarrolla. En un principio la cultura se conforma por el establecimiento y la visión de los fundadores, así se transmiten los valores, juicios y prejuicios a toda la organización, luego empieza a surgir el liderazgo en pequeños grupos; éstos se organizan para alcanzar nuevas metas, valores y estímulos, evolucionan hasta que la creatividad y la innovación proporcionan las pautas para el orden y la estabilidad. Finalmente, la evolución de la cultura le permite a la organización la flexibilidad para hacer frente al crecimiento y a supervivencia del entorno, permitiéndole adaptarse a los cambios (Schein, 1985). La cultura en las organizaciones es un activo intangible sumamente valioso ya que se convierte en un potenciador del cambio interno, puede predecir y comprender los efectos en la implementación de estrategias de crecimiento, ayuda a la definición de vínculos sociales para conocer el concepto en su totalidad de la eficacia organizacional (Hussenman, 1987). Los obstáculos y los retos moldean y desarrollan la cultura con el paso del tiempo, llegándose a convertir en un fuerte diferenciador de la estrategia competitiva de las empresas, de acuerdo con Cameron et al., (2006).

La organización y su cultura organizacional evolucionan con el tiempo, la directiva pone en acción sus ritos, leyendas y símbolos que refuerzan el carácter formal y los valores de la organización, se propicia el compromiso y la participación para dar lugar a la identidad del grupo y la cohesión social. Esta formalidad construye la interacción de las personas y se ve reflejada en la normas y manuales, los sistemas de comunicación y producción, se consolidan las características de la organización, su potencial flexibilidad para hacer frente al cambio, al implementar estrategias, se convierte en el ADN único e irreplicable de

la organización, logrando una identidad y diferenciación sostenibles frente a los competidores y otras empresas.

Considerada como variable, la cultura es un elemento que ayuda en el proceso de cambio, evolución e innovación en las empresas, su flexibilidad le permite una integración y resolución a los problemas del medio ambiente y a la integración de nuevas políticas.

Guiso et al., (2015) realizaron una investigación donde encontraron que la integridad cultural esta positivamente relacionada con el desempeño financiero de las empresas, para ellos la integridad cultural tiene que ver con el grado de compromiso, satisfacción, alta moral, cohesión de los empleados, ellos son los que están al frente de la toma de decisiones y son los que hacen su mejor esfuerzo en las labores que se les encomiendan.

Aquellas empresas con una cultura organizacional fuerte crean un sentido de responsabilidad muy alto en sus trabajadores, la visión y misión de la empresa es algo por lo que se trabaja día con día, se establece profundamente, de tal forma que todos realizan sus labores como una consecución de su propio bienestar y de la empresa a la vez, se llega a un círculo virtuoso donde se produce más y los beneficios económicos derivados de esta acción se traducen en mayores prestaciones económicas para todos.

En el mismo sentido financiero Barney (1986) analizó que las empresas que contaban con una cultura organizacional fuerte mostraban un desempeño superior al de otras empresas, entendiendo como desempeño financiero superior, la tasa de retorno más grande de la normal que le permite a la empresa estar en un estado próspero.

Lo mismo lo encuentran Heskett et al., (1994) ya que en el análisis que realizaron a través del tiempo de diversas empresas, encontraron que la variable que las hizo distinguirse y hacerlas financieramente superiores con el tiempo fue la cultura organizacional.

La cultura organizacional difícil de imitar es aquella que le permite a la empresa comportarse y hacer las cosas de tal forma que puede obtener altas ventas, disminuir costos de producción, obtener mayores márgenes y proporcionar un mayor valor, además, es rara, tiene características que no son comunes en otras empresas del sector, y las actividades que se generan son únicas y exclusivas, que si otra empresa las tratara de imitar, simplemente no podría hacerlo. Estas características como lo menciona Barney (1986) son estrategias propias de Porter (1985) y del economista Hirshleifer (1980) para distinguirse de la competencia y lograr una ventaja y desempeño sostenible financieramente superior.

Uno de los factores de la supervivencia de las empresas es la competitividad, las organizaciones luchan por encontrar su nicho en el sector productivo al que pertenecen, por lo que buscan ventajas que les permitan marcar la diferencia en estrategia frente a sus competidores. De manera interna la competitividad le permite la flexibilidad de los procesos de producción, manejo del talento humano, poder de negociación con clientes internos y externos, creación de valor y bienestar social. El éxito en la aplicación de las estrategias que marcan la diferencia con los competidores está relacionado con la cultura organizacional de la empresa.

La cultura gestiona el conocimiento de la empresa, integra hábitos, normas, percepciones de vida, le da a la organización una personalidad propia, influye directamente en las prácticas administrativas y no administrativas de la base trabajadora; la pauta que generan los valores, ideales y creencias de los miembros de la organización dan un sentido a los esquemas en que operan las personas para alcanzar los objetivos que marca la alta gerencia. La mentalidad que genera la identidad y la cohesión enfoca al talento humano a la realización de un trabajo excelente y aprovecha las oportunidades de mejora continua, lo que constituye una fuerte ventaja competitiva sobre los competidores, de esta forma los beneficios de estas ventajas son difícilmente repetibles por otras empresas del sector.

Lograr que las empresas mantengan dicho desempeño superior en el tiempo, es complicado por diversas razones (competencia, mercados, ciclo natural del negocio), por lo que sostener esta ventaja competitiva se torna un reto.

2.2.3 Tipologías

Para el estudio de la cultura organizacional, diversos autores han desarrollado tipologías de la cultura, ellos, agrupan diferentes criterios en la presentación de los rasgos culturales en las organizaciones, lo que ha permitido orientar y aumentar el conocimiento del fenómeno que se presenta, si bien son modelos teóricos que acentúan dimensiones, permiten la descripción y el análisis de la cultura, marca tendencias y descubre que elementos son los que inspiran la cultura en particular.

Robbins (2018, p, 554) propone una diferencia entre las culturas fuertes y débiles. Las culturas fuertes tienen un impacto en las organizaciones, por ejemplo, se relacionan con una menor rotación del personal. “En una cultura fuerte los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa. Entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura.”

Debido a lo anterior, las organizaciones pueden lograr un alto involucramiento de los trabajadores con los valores que profesa la organización, la cultura crea una influencia en el comportamiento y en el control interno, demuestra además una fuerte cohesión, fidelidad y compromiso entre los empleados y gran acuerdo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. En contraparte en las culturas débiles se muestran las características opuestas a las mencionadas anteriormente.

Deal y Kennedy (1985) después de hacer un análisis de cientos de organizaciones llegan a la elaboración de su propia clasificación de la cultura organizacional, determinadas por distintos factores del mercado: el grado de riesgo asociado con las actividades de la compañía y la velocidad con que las empresas y sus empleados obtienen retroalimentación sobre si sus decisiones y estrategias tuvieron éxito.

La clasificación que desarrollan es: cultura del hombre duro y macho, cultura trabaje mucho y juegue mucho, cultura apueste la compañía, cultura del proceso. Concuerdan en que son modelos teóricos, por lo que ninguna organización se ajusta exactamente en la propuesta, sino que las organizaciones presentan una mezcla de las características de los tipos culturales.

- Hombre duro y macho: es una cultura joven que premia la audacia y se juega el todo o nada, es cultura individualista encaminada al éxito.
- Trabaje mucho, juegue mucho: aquí el riesgo es bajo y la velocidad de respuesta por parte del mercado es alta. El éxito es la tenacidad y la persistencia en el trabajo.
- Apueste la compañía: el valor sobre el que fundamenta sus actividades es el futuro.
- Cultura del proceso: el valor es la perfección técnica centrándose en el entendimiento en el proceso y los detalles, lo importante no es lo que se hace, sino cómo se hace. Es lo que tradicionalmente se conoce como burocracia.

Otra de las tipologías que han sido estudiadas desde diferentes perspectivas es la que desarrollaron Kim Cameron y Robert Quinn (1993), ellos proponen un modelo para llevar a cabo el diagnóstico de la cultura organizacional, denominado Modelo de Valores de Competencia (MVC), producto de la síntesis de numerosos trabajos anteriores. En él se consideran cuatro tipos diferentes de la cultura de la organización a los denominan: Cultura de Clan, de Mercado, Adhocrática, y Jerárquica. Este modelo además es sumamente rico, ya que permite la valoración de la cultura actual, además de la cultura deseada en la organización.

2.2.4 El Modelo de Valores de Competencia

El Modelo de Valores de Competencia fue desarrollado inicialmente en investigaciones guiadas a impactar y evaluar los indicadores de efectividad más importantes de las organizaciones. Las preguntas clave que se realizaron en la investigación fueron: ¿Cuál es el criterio más importante para determinar si una

organización es efectiva o no? ¿Qué factores claves definen la efectividad organizacional? ¿Cuándo consideran las personas que una organización es efectiva y qué indicadores tienen en mente? A partir de estos estudios, se creó una lista de 39 indicadores que representaban un set comprensible de todas las mediciones relacionadas a la efectividad organizacional. Estos indicadores fueron sometidos a un análisis estadístico y emergieron dos dimensiones que organizan los indicadores en cuatro cuadrantes.

Una dimensión diferencia el criterio de efectividad enfatizando en un extremo, flexibilidad, discreción y dinamismo de la efectividad y en otro la estabilidad orden y control. La segunda dimensión diferencia el criterio de la efectividad, haciendo énfasis en extremo a la orientación interna, integración, unidad y por el otro lado orientación externa, diferenciación y rivalidad. El rango continuo de esta dimensión va desde la cohesión organizacional hasta la separación e independencia organizacional por el otro.

Estas dos dimensiones juntas forman cuatro cuadrantes cada uno de ellos representan un set de indicadores distinto de efectividad organizacional. De esta manera, Cameron et al., (2006, p. 83) proponen que "...el continuo oscila entre la cohesión organizacional y la consonancia, por un lado; y la separación y la independencia, por el otro".

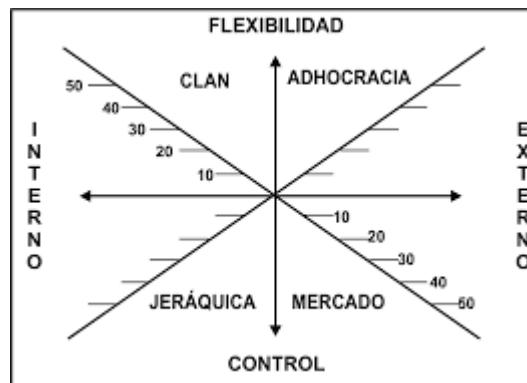
Tal como lo menciona Chuc (2017) el modelo en valores en competencia cobra gran relevancia ya que ha sido ampliamente utilizado internacionalmente para el diagnóstico y cambio de la cultura al ofrecer seis importantes ventajas sobre otros modelos: su practicidad, oportuno, integrador, cualitativo/cuantitativo, manejable y válido.

La figura 2 tipología cultura organizacional de Cameron y Quinn, que representan suposiciones opuestas o competitivas muestra la relación que tienen estas dimensiones. Estos indicadores representan lo que la gente valora con relación a la efectividad organizacional, es decir su percepción real de la organización.

En la figura 2 en el cuadrante superior izquierdo, se representan los valores que enfatizan un enfoque interno, mientras que el inferior derecho identifica valores de control externo, así como el cuadrante superior derecho representa valores de enfoque externo y el cuadrante inferior izquierdo enfatiza valores de control externo esta característica de que los valores sean opuestos entre si da lugar al nombre de Sistema de Valores de Competencia.

A cada cuadrante se le dio un nombre que distingue su característica más notable como clan, adhocrática, jerárquica y de mercado. Así cada cuadrante representa supuestos básicos, orientaciones y valores; elementos de los cuales se compone una cultura organizacional.

Figura 2 Tipología cultura organizacional de Cameron y Quinn



Fuente: Adaptado de Diagnosing and changing Organizational Culture, based on competing values framework, Cameron y Quinn (2006).

2.2.5 Tipos de cultura organizacional del MVC

A cada cuadrante en la figura 2, se le dio un nombre que distingue su característica más notable: clan, adhocracia, mercado y jerárquica. El nombre de estos cuadrantes no fue seleccionado al azar. Tienen respaldo en investigaciones académicas que explican cómo, a través del tiempo, los diferentes valores de las organizaciones se asocian con diferentes formas de organización. También se descubrió que los cuatro cuadrantes que surgieron de este análisis concuerdan de manera precisa con las principales formas de organización que se han

desarrollado en la teoría de las organizaciones. De igual manera coincide con las teorías de administración relacionadas al éxito organizacional, calidad organizacional, roles de liderazgo y habilidades de administración.

Las dimensiones y cuadrantes de la figura 2, son firmes para la explicación de las diferentes orientaciones culturales, así como los valores de competitividad, que caracterizan el comportamiento humano. La robustez de estas dimensiones y la riqueza de los cuadrantes resultantes permiten identificar cada cuadrante como un tipo de cultura. Esto es, que cada cuadrante representa supuestos básicos, orientaciones y valores; elementos de los cuales se compone una cultura organizacional.

Cultura jerárquica

El primer acercamiento al estudio de organizaciones de la era moderna se basó en el trabajo de sociólogo alemán Max Weber, quién estudió las organizaciones gubernamentales de Europa durante el inicio del siglo pasado. El mayor reto que enfrentaron las organizaciones al cambiar al siglo XX, fue la eficiente producción de bienes y servicios para una creciente sociedad compleja. Para lograr esto, Weber (1947), propuso siete características, las cuales han sido conocidas como los atributos clásicos de la burocracia: reglas, especialización, meritocracia, jerarquía, propiedad separada o dividida, impersonalidad y responsabilidad.

De hecho, hasta la década de 1960, se consideraba a la organización de Weber como la forma ideal, ya que éstas eran estables, eficientes y con productos y servicios altamente consistentes con claras líneas de autoridad y toma de decisiones, reglas y procedimientos estandarizados y mecanismos de control y responsabilidad fueron encontrados como las claves del éxito.

La cultura organizacional compatible con esta forma se caracteriza como un lugar formalizado y estructurado para trabajar. Los procedimientos gobiernan lo que la gente hace. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores. Tiene mucha importancia el mantener una eficiencia impecable en

la organización. Lo que se espera a largo plazo es: estabilidad, predictibilidad y eficiencia.

Cultura de mercado

Esta forma se sostiene en un conjunto de supuestos sustancialmente diferentes a la de jerarquía y está basada en gran medida, en el trabajo de Williamson (1975) y Ouchi (1982). Estos científicos, identificaron un grupo alternativo de actividades los cuales argumentaron que servían como fundamento de la efectividad organizacional. La más importante de estas actividades era el costo de las transacciones.

Este nuevo diseño refiere a la organización como a un mercado. El término mercado se refiere a un tipo de organización que funciona orientado directamente al ambiente externo. Está enfocado en transacciones mayormente externas con proveedores, clientes, contratistas, licenciarios, sindicatos y reguladores.

A diferencia de la cultura jerárquica, en la cual el control interno se mantiene a base de reglas, trabajos especializados, y decisiones centralizadas, la de mercado opera primordialmente a través de mecanismos económicos de mercado, mayormente el intercambio monetario. Esto es que, el mayor enfoque de los mercados es conducir transacciones (intercambios, ventas, contratos) con otras entidades para crear ventajas competitivas. La rentabilidad, resultados de bajo costo, fuerza en nichos de mercado, metas flexibles y bases de clientes seguras son los objetivos primarios de la organización. No es de sorprender, que los valores clave de las organizaciones de tipo de mercado son la competitividad y productividad.

Los supuestos básicos de una cultura de mercado son que el ambiente externo no es benigno, sino hostil, los clientes son problemáticos y les interesa el valor, la organización está en el negocio de incrementar su posición competitiva y la tarea más importante de los administradores es llevar a la organización a la productividad, resultados y beneficios. Se asume que un propósito claro y una estrategia agresiva llevarán a productividad y rentabilidad. En las palabras de

Patton (1994), las organizaciones de mercado “no están interesadas en mantener la posición, o dejar al enemigo hacer esto o lo otro”; estas organizaciones se encuentran avanzando todo el tiempo, defendiendo su posición y constantemente marchando hacia las metas.

Cultura de clan

La tercera forma ideal de una organización es llamada de clan, esto debido a su similitud con una organización tipo familia. Después de estudiar las firmas japonesas durante la segunda mitad de los años 60's y en la primera de los 70's, varios investigadores observaron diferencias fundamentales entre las organizaciones con cultura tipo mercado y jerárquica diseñadas en América y las formas de clan diseñadas en Japón (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981 y Lincoln, 2003), citados en Cameron et al., (2006). Dentro de las características que permean en las organizaciones tipo clan se tienen: valores y metas compartidas, cohesión, participación, individualidad y un sentido de “somos parte de”.

Estas organizaciones se ven más como una extensión de la familia que como entidades económicas o de servicios. En lugar de reglas y procedimientos como lo son en las culturas jerárquicas o los centros de ventajas competitivas comunes en las culturas de mercado, las características típicas de la cultura tipo clan son el trabajo en equipo, programas que involucran a los empleados y compromiso corporativo hacia ellos.

Estas características se evidencian con un trabajo en equipo semiautónomo que reciben recompensas en base a los logros en equipo (no individualmente) que estimulan a los miembros de este, se realizan círculos de calidad que impulsan a los trabajadores a darles voz para el mejoramiento de su trabajo y el de la organización, lo cual trae como consecuencia un ambiente enriquecedor para los empleados.

Algunos supuestos básicos de la cultura de clan son: que el ambiente puede manejarse de mejor manera a través de equipos de trabajo y el desarrollo de los trabajadores, los clientes son vistos más como compañeros, la organización

está en el trabajo de desarrollar un ambiente de trabajo “humano” y la tarea más importante de los administradores es el de potencializar a los empleados y facilitar su participación, compromiso y lealtad.

Para el contexto organizacional que se vive actualmente, en el que existen un cambios rápidos y ambientes turbulentos y en el cuál es difícil para los administradores planear a largo plazo a sabiendas que las decisiones llevarán un alto grado de incertidumbre, se encontró que una manera efectiva de coordinar las acciones organizacionales es asegurarse que todos los empleados compartan los mismos valores, creencias y metas.

Cultura adhocrática

Conforme el desarrollo mundial cambió de la era industrial a la era de la informática, emergió un cuarto tipo ideal de cultura organizacional. Es una forma organizacional que responde de mejor manera a las condiciones siempre cambiantes que caracterizan el mundo organizacional del siglo XXI.

Al tener un decremento rápido del tiempo de vida media de los productos y servicios, se desarrollaron una serie de supuestos que se diferencian de las anteriores formas de organización. Estos supuestos son que la innovación y las iniciativas pioneras llevarán al éxito organizacional, estas organizaciones se encuentran en su mayoría en el negocio del desarrollo de nuevos productos o servicios y preparados para el futuro, y la tarea principal de los administradores es apresurar el emprendimiento y la creatividad. También se asume que la adaptabilidad y la innovación son las nuevas fuentes de rendimientos, dando énfasis en la creación de una visión de futuro, una anarquía organizada y una imaginación disciplinada.

El origen de la palabra adhocracia es ad-hoc - implica que algo es temporal, especializado y dinámico, las organizaciones adhocráticas se pueden reconfigurar rápidamente. Una de las tareas más importantes de la adhocracia es el agilizar la adaptabilidad, flexibilidad y creatividad cuando existe sobrecarga de incertidumbre, ambigüedad e información.

La organización adhocrática se encuentra comúnmente en industrias tales como la aeroespacial, el desarrollo de software, consultoras y productoras de cine. Un reto muy importante de estas industrias es producir e innovar productos y servicios y adaptarlos rápidamente a las nuevas oportunidades. A diferencia de las culturas de mercado y jerárquica, en la adhocracia no se tiene un poder o autoridad centralizados. En lugar de ello, el poder fluye de individuo a individuo, de equipo de trabajo a equipo de trabajo, dependiendo de qué problema se esté atacando en el momento. El énfasis en la individualidad, la toma de riesgos y la anticipación del futuro es muy importante en cualquier persona que se desenvuelva en una adhocracia, ya sea en el área de producción, clientes, investigación y desarrollo o cualquier otra área.

En resumen, la cultura adhocrática es caracterizada por un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo. La gente corre riesgos. El liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado a los riesgos. La unión que mantiene a la organización identificada es el compromiso con la experimentación y la innovación.

2.2.6 Organizacional Cultural Assessment Instrument, OCAI

Para lograr la medición y el análisis de la cultura se apoya del Instrumento para la valoración de la cultura organizacional (Organizational Cultural Assessment Instrument, OCAI). Cameron et al., (2006) explican que la riqueza del instrumento está dada porque el material puede ser usado para diagnosticar varios aspectos subyacentes de la cultura actual de la organización, identifica también la cultura que los miembros piensan que debería desarrollarse para enfrentar los cambios que dicta el entorno organizacional.

Las estimaciones de la herramienta se pueden realizar a la organización, a una unidad de negocios o a una unidad funcional, ya que define límites muy claros para cada una.

Esta herramienta se ha utilizado por una gran cantidad de organizaciones, de diferentes ramos; han identificado estas organizaciones su cultura organizacional, oportunidades de cambio y mejoras, hasta llegar al

establecimiento de planes de acción que le permitan a la organización dirigirse a la cultura preferida o deseada.

2.2.7 Propósito de la medición de la cultura organizacional

Uno de los elementos claves que se deben considerar por parte del investigador es el propósito principal de la evaluación de la cultura organizacional. Jung et. al (2009), plantea tres razones por las que se realiza: para un diagnóstico, orientación formativa, o por propósitos sumarios. Si se habla de razones formativas, se utiliza para proporcionar elementos de desempeño y cambio de variables que pueden ser utilizadas para una transformación cultural; si es por propósito sumario se plantean estudios transversales y longitudinales en la relación de la cultura en todos los niveles de la organización; si es solo como diagnóstico, ofrece percepciones de la funcionalidad de la cultura en los procesos de la organización actual y de una futura si se decidiera la implementación de un cambio.

El propósito del diagnóstico es encontrar fortalezas y debilidades que pueden ser usadas para examinar la capacidad organizacional de enfrentar un proceso de cambio cultural a nivel de organización, departamento o en cada trabajador.

2.2.8 La organización y su impacto en la cultura organizacional

La cultura organizacional dota a la organización de un sentido de identidad y de pertenencia, lo hace a través de la transmisión y creación de creencias, valores, mitos y leyendas que cimientan la forma en que se dan las interdependencias, estructuras, interacciones y relaciones entre los miembros de la organización y el medio que la circunda; es de esta forma, que la cultura organizacional es la resultante de una red de fuerzas que puede actuar en dos sentidos: si las fuerzas son favorables, desarrollaran una cultura que aceptada por todos los miembros donde las metas organizacionales son claras y se persiguen en conjunto, en sentido contrario, fuerzas negativas, ocasionan que la cultura no sea aceptada por todos los miembros de la organización, no existe ese conjunto de creencias,

normas, mitos y valores que conllevan a metas comunes a favor de la organización.

El impacto de la cultura organizacional se puede decir entonces que es el grado de extensión que tiene entre sus miembros. En este rango de acción es que se puede encontrar con una cultura fuerte con bases sólidas en toda la organización y conocida e interiorizada por todos, a una cultura débil, sin impacto entre sus miembros donde se abarcan solo algunos aspectos de la organización y donde no es percibida por igual.

Cuando la cultura organizacional es ampliamente difundida entre su comunidad, se desarrolla una cultura extensa que contiene un alto nivel de cohesión entre sus miembros, ayuda a enfocar los esfuerzos a metas productivas que contribuyen al desarrollo de los objetivos estratégicos de la organización. Dirige y da sentido a la acción en todos los niveles; influye en la forma en que se hace la toma de decisiones, orienta comportamientos y los valores actúan como guía de lo que se espera de la comunidad.

Los trabajadores saben de esta forma, que parámetros son los que se espera de su actuar y permiten su auto-realización. La cultura se transforma de uno de los activos intangibles más importantes para la organización, facilita la unión de los elementos formales e informales otorgando la cohesión de sus miembros hacia una misma dirección y objetivos. Cuando se tiene una cultura fuerte la cohesión organizacional facilita el trabajo entre los trabajadores y orienta el desempeño y la productividad en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa (Franklin y Krieger, 2011).

Las organizaciones perduran en el tiempo a partir de la identidad que construyen. La continua interacción de los stakeholders de la organización con su entorno hace que sea reconocida su acción en la sociedad en general. Esta es una de las principales características que se tienen en consideración de la conciencia colectiva que hace que las personas se alineen y cohesionen en pro de los objetivos, intereses y metas de la organización. Esta imagen que se

construye constituye un diferenciador que le proporciona una ventaja competitiva a las empresas en la industria en donde se desempeñan, forma parte además de la cohesión entre los miembros de la organización, la sociedad y la empresa.

Una cultura de excelencia y fuerte se instituye bajo un marco de referencia de valores compartidos conduce a la identidad y la cohesión de sus trabajadores, genera compromiso hacia la satisfacción del cliente, mayor bienestar, sentido de pertenencia, cooperación interna, entre otros; estos factores contribuyen al establecimiento de ventajas competitivas sostenibles que aportan además a la perdurabilidad de la organización en el tiempo.

2.2.9 Cohesión organizacional

La creación de equipos es una herramienta básica para el desempeño de las organizaciones. Los equipos toman lo mejor de las personas y transforman el medio ambiente de diferentes maneras. Permiten potenciar las habilidades de las personas, son capaces de generar conocimientos y permitir un pensamiento convergente y divergente, incrementan la moral y son fuente de apoyo entre los miembros menos habilidosos del equipo, entre otras virtudes (Salas, Grossman, Hughes y Coultas, 2015). Los equipos ofrecen diversos beneficios, pero muchas de estas gracias se logran solamente en aquellos equipos que cuentan con un nivel importante de cohesión. La cohesión promueve en las personas el sentido de permanecer y trabajar juntas.

El concepto originalmente fue definido por Festinger, Schachter y Back en 1950; ellos encontraron que un grupo de fuerzas son quienes actúan para que los miembros permanezcan en el grupo; dadas la dificultad que enfrentaron en la operacionalización de la gran cantidad de variables que encontraron, optaron por medir solamente los patrones de amistad como factor de atracción (Salas et al., 2015, Hogg y Moreland, 1993).

La cohesión es una característica de los grupos que radica en el conjunto de percepciones sociales que cada uno de los miembros del grupo desarrolla en relación con el grupo como su totalidad. Estas percepciones sociales reflejan las percepciones individuales acerca de su cercanía, similaridad, los lazos de unión

como un todo y el grado de unificación como grupo, también es importante el reconocimiento de cómo el grupo satisface las necesidades y los objetivos personales de cada miembro. La atracción individual al grupo refleja las motivaciones personales para permanecer en el grupo, así como también los pensamientos acerca del grupo; es importante reconocer que en ocasiones se da el fenómeno en que los grupos se centran alrededor de una persona y no de un objetivo en particular en las organizaciones (Carron y Brawley, 2012).

Carron et al., (2012) identifican que las diferentes definiciones de cohesión pueden ser categorizadas en dos grupos:

- Los que se refieren a la integración de los grupos (percepción del grupo como una totalidad) y,
- Como una atracción individual hacia el grupo.

Es por eso que para ellos esta importante concepción se conceptualiza a través de cuatro constructos: las tareas de la integración de grupos, la integración social de los grupos, la atracción individual a la tarea del grupo y la atracción individual hacia el grupo social; es de esta forma que definen la cohesión como "el proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a permanecer unido en la consecución de objetivos instrumentales y/o en la satisfacción de las necesidades afectivas de los miembros del grupo" (p. 250), de esta forma Lott (1961) citado en Hogg y Moreland (1993) define cohesión como "la propiedad grupal que se infiere del número y la fuerza de las actitudes positivas mutuas entre los miembros de un grupo...donde se observa que la condición principal para el desarrollo de actitudes positivas mutuas entre los miembros del grupo es el logro de objetivos o la recepción de recompensas en presencia de los demás" (p. 279).

Para Robbins et al., (2018) la cohesión tiene que ver con empatía, solidaridad y protección mutua como medio de vinculación entre los miembros de un equipo, además de los valores, ideologías o metas como medio de adscripción; también está en relación directa con los premios que buscan o perciben, al estatus que comparten, y al sentido de pertenencia.

Salas et al., (2015) encuentran también que la cohesión ha sido catalogada de diferentes maneras, así es como descubren definiciones como constructo unidimensional (atracción individual a las tareas de un grupo) o como multidimensional (el conjunto total de fuerzas que actúan sobre los miembros del grupo para lograr su permanencia); en cuanto a las dimensiones para su medición desde la cohesión a la tarea o la cohesión social de sus miembros, en cuanto a la operacionalización de las variables se pueden considerar las actitudes o los comportamientos, el nivel de medición orientado al individuo o al grupo, y finalmente el nivel de análisis de la cohesión igual que el punto anterior se puede dar de forma individual o grupal.

Derivado de la complejidad del concepto, las investigaciones han obtenido que la naturaleza misma de la cohesión admite sub-dimensiones que han tratado diversos autores, para Carron et al., (2012) la multidimensionalidad del concepto destaca que se ha visto desde las fuerzas que hacen que las personas formen un grupo, también desde la perspectiva que la cohesión es la resistencia del grupo hacia la disrupción, considerando que la dimensión de la tarea les provee a las personas de un vínculo que se basa en el compromiso compartido para lograr los objetivos y las metas del grupo.

La dimensión de pertenencia la considera Shaw (1981), siendo ésta el grado en que los miembros del grupo se sienten atraídos entre sí, mientras que para Beal, Cohen, Burke y McLendon (2003) la dimensión más importante que se destaca es el orgullo grupal, que es el grado que demuestran los miembros del equipo por las ideologías del conjunto al que apoyan o pertenecen; y finalmente Cartwright y Zander (1960) destacan la moral, como el alto grado de lealtad de las personas hacia los miembros del grupo y su disposición para soportar la frustración.

La cohesión no es estática en sí misma, ya que para Carron et al., (2012) cambia a través del tiempo, le agrega dinamicidad a los grupos; no es lo mismo el grado de intensidad de las dimensiones de los factores desde la formación, desarrollo y mantenimiento del grupo o cuando los miembros han decidido disolver

el grupo en sí mismo. La cohesión tampoco es transitoria o pertenece a una situación específica del tiempo.

La gradualidad de la cohesión tiene una base instrumental dada por el propósito de la creación del grupo, además tiene una dimensión efectiva, aun cuando la base instrumental de creación del grupo sea dada por la tarea, las relaciones sociales y afectivas nacen, ya que es una característica de los seres humanos, como consecuencia existe una afectación positiva en los objetivos que persiga el grupo cuando se tiene una alta cohesión entre los miembros.

Esta multidimensionalidad del concepto de cohesión, implica que más de un factor puede incidir en la cohesión más no por ello en la misma dimensión ni al mismo tiempo de la medición. De acuerdo con la dinámica de grupos, la cohesión se puede dar de forma lineal (en cada etapa de la formación de grupos, Tuckman y Jensen, 1977), pendular (fluctuando a través de la vida de un grupo Budge, 1981), o como un modelo de ciclo de vida (cuando el grupo se forma los miembros se preparan psicológicamente para su disolución Garland, Kolodny y Jones, 1965).

Aunque la base instrumental para la creación de un grupo pueda ser una, las motivaciones hacia su pertenencia van cambiando, por ejemplo, cuando se reúnen las personas en relación con un trabajo, lo que primeramente se ve es la unión alrededor de la tarea, conforme los miembros se van conociendo y estrechan lazos sociales es que se dan los elementos de unión de la cohesión social.

En un grupo cohesionado las personas sienten una atracción entre sí, por el contrario, cuando el nivel de cohesión es bajo, las personas no mantienen una interacción personal entre sus miembros, es decir, la motivación a pertenecer a un grupo puede ser aprovechada por la alta dirección en las organizaciones para lograr la consecución de las metas y esperar un alto desempeño. En un grupo fuertemente cohesionado existe un acatamiento de las normas establecidas,

aunque no necesariamente estas normas pueden ser las mismas que han dispuesto la organización (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006).

Algunas de las fuentes de atracción hacia el grupo son (Robbins et al., 2018 y Chiavenato, 2009):

- Tamaños de grupos pequeños para que los miembros se sientan escuchados y se autoevalúen
- Especificar y clarificar las metas del grupo
- Fomentar acuerdos con los objetivos de grupo
- Liderazgo carismático
- Incrementar el tiempo que los miembros pasan juntos
- Estimular la competencia con otros grupos
- El éxito de las tareas bien realizadas promueve la reputación del grupo
- Apoyo entre los miembros del grupo, superan las barreras de crecimiento y se comprometen con el desarrollo personal
- Proporcionar recompensas al grupo, no de forma individual
- Homogenizar al grupo
- La interdependencia y conectividad

La cohesión ayuda a entender cómo es que se comportan los grupos en las organizaciones, de tal forma que el grado de cohesión es directamente proporcional a la afectación de las metas de la organización.

Este concepto es un predictor acerca del desempeño de un equipo, como lo indican Robbins et al., (2018) de acuerdo con un estudio realizado en China se encontró que, si la cohesión es alta y las tareas complejas, las inversiones, promociones, recompensas y capacitación hicieron que el equipo fuera aún más eficiente y creativo, por otro lado, en equipos con baja cohesión y tareas simples, no responden a los incentivos y estímulos mencionados anteriormente. Cuando los equipos observan relaciones negativas entre ellos se reduce la cohesión, para minimizar el efecto se deben impulsar niveles altos de interdependencia e interacciones interpersonales de calidad.

Ivancevich et al., (2006, p. 356) grafican los efectos de la cohesión en las metas organizacionales como se puede ver en la siguiente figura 3.

Figura 3 Relación entre el grado de cohesión del grupo con respecto a las metas organizacionales

| | Acuerdo con las metas organizacionales | |
|-----------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| | Bajo | Elevado |
| Grado de cohesión del grupo | Bajo | Desempeño orientado probablemente en dirección contraria a las metas establecidas. |
| | Elevado | Desempeño orientado hacia las metas establecidas. |

Fuente: Relación entre la cohesión del grupo y las metas organizacionales.

Ivancevich et al., (2006, p. 356).

La figura anterior indica que, a mayor cohesión las personas desarrollan un desempeño positivo y trabajan a favor de las metas organizacionales formales, pero en contrario, si el grupo está fuertemente cohesionado pero las metas no son a favor de la organización, el grupo puede comportarse en contra de los intereses de la gerencia. Por otro lado, si el grado de cohesión es bajo y la consecución de las metas no son encaminadas a los objetivos de la gerencia los resultados son definitivamente pobres en términos de desempeño.

Para Chiavenato (2009) la cohesión tiene un lugar importante en las organizaciones, ya que se relaciona con la productividad. Esta reciprocidad depende de la forma en que se hayan establecido las normas para la medición del desempeño. Si los estándares son altos (alta calidad, eficiencia y eficacia, excelencia) el equipo con alta cohesión es más productivo que uno que observa menos unión, desacuerdo entre objetivos, competencia entre los miembros y predominio de uno o más de los elementos del equipo, concuerda con lo encontrado por Arnold y Randall (2012) donde indican que “la cohesión es una combinación de atracción interpersonal, compromiso con la tarea y orgullo grupal,

esperaríamos razonablemente que todos estos aumenten cuando el grupo tenga éxito en sus tareas” (p. 460).

Algunos de los factores que aumentan la cohesión organizacional son: el sentido de pertenencia, las experiencias de éxito, liderazgo positivo, programas de capacitación, aplicación de medidas disciplinarias imparciales para todos, sistema de recompensas justo y equitativo, establecimiento de normas y metas. Además, se tiene que considerar que las organizaciones funcionan con base en sistemas de comunicación internos y externos. La comunicación se convierte en un lazo de unión entre todos los integrantes de la organización, por lo que es una pieza fundamental para la cohesión y congruencia del grupo. La acción comunicativa estratégica se realiza bajo supuestos socioculturales comunes a la organización; busca ejercer una influencia sobre otros, motivarlos y cohesionarlos en la acción (Frankin et al., 2012, Chiavenato, 2009). Ivancevich et al., (2006, p. 356) también señalan que, en caso contrario, en ocasiones la organización tendrá que disminuir el grado de cohesión entre sus miembros, cuando los objetivos del grupo sean opuestos a los de la gerencia, por ejemplo, ante amenazas externas, descontento laboral, adquisiciones, entre otras.

Las organizaciones tienen que aplicar esfuerzos coordinados para que sus miembros generen vínculos mutuos por un interés y objetivos comunes, lograr que concentren sus energías en las mismas tareas esto a través de la cohesión; teniendo en consideración que la cohesión es variable y que debe de observarse además un liderazgo positivo, la permanencia de los miembros de los equipos, mantener un nivel de satisfacción alto conjuntando las expectativas individuales con las metas organizacionales, frenar conductas disruptivas, motivar comportamientos organizacionales que los motiven a rendir por encima del estándar de productividad, elevar el grado de efectividad del grupo y la disposición a participar en las tareas.

2.3 Satisfacción laboral

Las organizaciones están conformadas por diferentes elementos para el desarrollo de sus actividades, tales como sus procesos, estructuras, objetivos,

metas y recursos. Dentro de sus recursos se encuentran los materiales, financieros, intelectuales, información y humanos entre otros.

Para Valencia (2005) el empresario conoce a detalle la problemática que enfrenta para crecer y desarrollarse, logrando aprender que el progreso se logra no solo por la reducción de costos, sino mejorando el proceso productivo como tal, así es que se busca cuidar la calidad de la materia prima, instalaciones físicas, tecnología y por supuesto uno de los recursos más importantes: el capital humano.

Los directivos reconocen que la relación de la base trabajadora con el mercado es directa, ya que las personas son quienes comprenden la operación y el mantenimiento de los equipos, organizan el trabajo, lo hacen con calidad y eficiencia, siguen procedimientos y toman decisiones a cada momento, lo que deriva en beneficios directos para las organizaciones. La mano de obra cualificada, competente y motivada constituye un pilar de la ventaja competitiva de las organizaciones, es por eso que la alta gerencia debe crear beneficios para los trabajadores, para promover en ellos la creatividad, compromiso, confiabilidad, innovación, trabajo en equipo, motivación y realización, que lleve a la organización a un crecimiento en la productividad y a la prosperidad económica (Valadez, 2007).

En cualquier organización, los trabajadores son el activo más importante, ya que ellos se transforman en una parte fundamental del éxito o fracaso y supervivencia de ésta (Peiró, 1993). Las organizaciones de esta forma, tienen que cuidar diferentes aspectos de su administración, humanizar el trabajo, potencializar el talento humano, para lograr que el desempeño de sus trabajadores sea una clave para el cumplimiento de las metas. Robbins (2018) declara que la satisfacción laboral está directamente relacionada con el comportamiento de los trabajadores en las organizaciones, y que afecta en el general todo su funcionamiento, para Crossman y Abou-Zaki (2003) es un criterio que indica la salud organizacional; la satisfacción que experimentan los empleados se refleja directamente en la calidad en el servicio, eficiencia, calidad de las relaciones y comunicaciones en la organización.

Las bases teóricas de la satisfacción laboral se encuentran en la motivación. Reeve (1994) sigue la línea y remonta el concepto en Sócrates, Platón y Aristóteles. Entre otras muchas aportaciones ellos postularon la división del alma (elementos físicos, sensaciones y el raciocinio), dando explicación a las motivaciones de las personas: “los deseos del cuerpo, los placeres y sufrimientos de los sentidos y los esfuerzos de la voluntad” (Soriano, 2011, p. 6).

La investigación de la motivación reconoce que los individuos tienen una naturaleza curiosa, buscan sensaciones, superan obstáculos, reaccionan ante estímulos internos y externos, poseen planes y metas; también experimentan dolor, angustia, frustración, por lo que las personas buscan un estado que les permita mejorar su propia existencia, entonces la motivación se puede definir como “un impulso interior que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a un fin, en dirección al logro de un objetivo determinado” (Gallardo et al., 2007, p. 51), con Puri (2001) la motivación activa, incita, impulsa, induce, aspira, mueve, provoca y estimula, para Alcover de la Hera, Martínez, Rodríguez y Domínguez (2004) es algo tan sencillo como “aquello que separa los comportamientos potenciales de los esperados” (p. 244).

La motivación se puede observar desde dos tipos de procesos que la detonan, por un lado, se encuentran las necesidades de las personas activan determinada conducta, por el otro son los objetivos que persiguen. Una necesidad no es un hecho observable, es un concepto que guía y orienta. Es provocada por una consecuencia del entorno, que induce a las personas a reaccionar, en consecuencia, se le confiere entonces a la necesidad, las propiedades de ser activadoras y reguladoras de los individuos que interactúan con el medio ambiente y mueven a las personas a influir en una situación que resulte benéfica para él (Soriano, 2011), por eso para Robbins (2012) la motivación son “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (p. 221).

Las personas actúan de acuerdo a diferentes motivaciones, así es como Huczynski y Buchanan (1997) señalan que la motivación también se expresa a través de las metas de las personas, los procesos que se siguen en la consecución de las metas (que se quiere y como se consigue) y los procesos sociales que siguen algunas personas para dirigir el comportamiento de otros (jefes, encargados, supervisores, entre otros), específicamente en la motivación laboral la razón del actuar puede llegar a impulsar o detener el rendimiento que se puede tener en el trabajo asignado.

En este sentido la alta gerencia debe indagar y conocer que factores son los que motivan a su base trabajadora para satisfacer sus demandas y potenciar la producción, productividad, calidad y servicio en su industria. La motivación permea en la actividad diaria de los trabajadores, permitiéndoles un desarrollo personal y profesional aumentando sus niveles aspiracionales en la empresa.

2.3.1 Enfoques en el estudio de la motivación

Existe una diversidad de supuestos teóricos y metodológicos en el estudio de la motivación, así como las conclusiones que han surgido de diferentes investigaciones en diferentes ámbitos de estudio, Alcover de la Hera et al., (2004) distinguen entre teorías centradas en la persona, en el contexto y en las relaciones que se establecen entre el contexto y la persona.

Las teorías centradas en las personas son aquellas que enfatizan la motivación en la misma persona y dentro de esta clasificación se encuentran:

- Teoría de las necesidades de Maslow (1943).
- Teoría de los motivos sociales de McClelland (1961).
- Teorías de la motivación intrínseca.

Las teorías centradas en el contexto se caracterizan por acercar la conducta expresada desde la influencia del contexto de la persona (aproximación conductual), en esta clasificación se engloban:

- Teorías de la reducción del impulso de Hull (1952).
- Teorías del refuerzo.

Cuando se habla de la naturaleza de la relación que se establece entre el individuo y el ambiente en que se encuentra, se habla de teorías que se centran en la relación entre el contexto y la persona aquí se encuentran:

- Teoría de la expectativa de Vroom (1964).
- Teoría de la equidad de Adams (1965) y la
- Teoría social – cognitiva de Bandura (1988).

La motivación laboral Pinder (1998, p. 11), la define como “el conjunto de fuerzas internas y externas que inician comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y persistencia”, para Vroom (1964) citado en Gallardo, Sellarés e Ivern (2007, p. 5) es el “nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en el trabajo”, Morales y Pons (2002, p. 3) se refieren a ella como “la energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar una meta o resultado pretendido, e implica un compromiso con su trabajo, con la organización en la que lo desarrolla y con los objetivos de la misma”; la motivación relaciona compromiso, capacidades y situaciones como determinantes de la conducta laboral.

En referencia a las capacidades se pueden mencionar las habilidades, destrezas y aptitudes que las personas muestran en su desempeño, y como situaciones aquellas circunstancias del medio ambiente que promueven o minimizan la conducta (turnos laborales, maquinaria y equipo, tecnología, diseño organizacional, entre otros). La intensidad con la que realiza el trabajo se relaciona con la cantidad de la motivación que implica el desarrollo de una actividad; la dirección es hacia donde el individuo dirige sus energías, las fuerzas son las necesidades, impulsos e instintos que dirigen la motivación y finalmente la persistencia es la energía que le dedica a sus labores con el tiempo (Alcover de la Hera et. al., 2004).

2.3.2 Enfoques teóricos del estudio de la motivación laboral

Existe un número significativo de teorías en las cuales se sustenta la motivación, el interés de la clasificación obedece a la identificación de los componentes centrales, elaboración de modelos para su entendimiento e investigación y la

contrastación empírica de conceptos y modelos que son de interés en las organizaciones, en este sentido es que se derivan los siguientes enfoques:

- Orientaciones extrínseca e intrínseca. La motivación intrínseca es para algunos autores la verdadera motivación, ya que hace que los problemas se asuman como retos (Orbegoso, 2016). La naturaleza de la motivación intrínseca no es controlable, recae en la tarea misma. La necesidad que cubre esta motivación está dada por la competencia (capacidad de realizar una tarea) y la autodeterminación (sentirse poseedor de sus propias acciones) (Romero y Pérez, 2009).

La motivación extrínseca ubica las recompensas en el conjunto de satisfactores que se relacionan con la gratificación o frustración de las necesidades de existencia o interacción social. Son entonces gratificaciones que las personas reciben que no son propias de la actividad que realizan, de esta forma los trabajadores están controlados externamente, para Alcover de la Hera et al., (2004) los principales factores extrínsecos son el dinero, estabilidad laboral, oportunidades de ascenso y promoción, buenas condiciones de trabajo y la participación en la toma de decisiones.

Expectativa-Valoración. Se considera al precursor de esta teoría a Vroom (1964), aquí se considera que la motivación se busca en las creencias, expectativas y anticipaciones de situaciones futuras, aquí la persona realizará una tarea siempre y cuando valore que será exitoso en su ejecución y los resultados que obtenga sean positivos.

- Equidad. El principio básico que establece Stacey Adams es que las personas buscan la recompensa a su trabajo comparándola con la que reciben las demás personas que realizan la misma tarea o hacen aportaciones similares, es decir, buscan la justicia y la equidad en sus relaciones (Salazar y Gutiérrez, 2016).
- Establecimiento de objetivos. El principal enfoque de esta teoría es establecido por Locke y Latham (1990), y establece que el desempeño de la tarea está regulado directamente por las metas intencionales que las

personas le infieren a la asignación. La meta que establece el trabajador dirige la acción, y aquella con la que se compromete es la que determina el rendimiento

- Social cognitiva. La autoeficacia es un concepto de esta teoría, Bandura (1982) la define como “que tan bien puede ejecutar uno mismo un curso de acción en el manejo de situaciones en prospectiva”. La autoeficacia incluye no solo el nivel de esfuerzo que se tiene que realizar, sino que además se mide la habilidad, adaptabilidad, creatividad y capacidad de desempeñarse ante una situación en un determinado contexto.

2.3.3 Concepto de satisfacción laboral

Es un constructo que a la fecha no tiene un consenso en su definición, las diferencias en las definiciones encontradas se dan a partir de la orientación teórica en que se basan, además de la correlación entre los diferentes factores seleccionados para su estudio.

Una clasificación que hace es tomando en cuenta dos referencias del concepto de satisfacción, una de ellas es a través del estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas, la otra es considerando la actitud ante el trabajo.

Dentro de los principales autores que consideran la satisfacción como un estado emocional se tienen a Smith, Kendall y Hulin (1969) citados en Chiang y Ojeda (2013) donde definen el concepto como “sentimientos o respuestas afectivas referidas, a facetas específicas de la situación laboral”, Locke y Latham (1990) citan que la satisfacción laboral es “el estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia del trabajo”, en tanto que para Newstrom y Davis (1993, p. 20) es “un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo”.

Cuando la satisfacción influye en las conductas laborales más allá de las emociones se concibe como una actitud ante el trabajo, aquí los autores como Porter (1962) la definen como “la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente

recibida" (p. 30). Otro autor reconocido en este tema es Herzberg (1959, p.20), habla de la satisfacción como "La satisfacción laboral y la insatisfacción son dos dimensiones separadas. La satisfacción laboral se deriva de factores motivacionales, mientras que los factores de higiene previenen la insatisfacción."

Hackman y Oldham (1980, p. 35) comentan que "La satisfacción laboral se mejora cuando los trabajadores tienen tareas que brindan autonomía, retroalimentación, significado y variedad en el trabajo", esta aproximación de la satisfacción laboral se relaciona con aspectos importantes de la cultura organizacional y de la cohesión organizacional.

Para Smith, Kendall y Hulin (1969) "La satisfacción laboral es un concepto multifacético que involucra la evaluación de diversas facetas del trabajo, como el salario, la supervisión, las condiciones laborales y las oportunidades de promoción", mientras que para Vroom (1964) "La satisfacción laboral es una actitud favorable hacia el trabajo y es el resultado de una comparación entre lo que un individuo espera de su trabajo y lo que obtiene" citados en Chiang y Ojeda (2013).

2.3.4 Importancia de la satisfacción laboral

Las personas pasan la mayor parte del tiempo en sus trabajos, por lo que el estudio de la satisfacción laboral impacta directamente en el bienestar de las personas, de ahí radica su importancia en el estudio de las organizaciones. Otra de las razones por las cuales se estudia la satisfacción laboral, es en relación con distintas variables que impactan en la efectividad organizacional: ausentismo, rotación, compromiso organizacional, productividad, desempeño, entre otras (Abuhashesh , Rand Al-Dmour y Ra'ed Masa'deh, 2019, Pujol et al.,, 2018).

2.3.5 Medición de la satisfacción laboral

El estudio de la satisfacción laboral muestra que ha sido un concepto multidimensional y multifactorial. Para la medición de estos factores se han utilizado diferentes herramientas como lo hacen ver Wen et al., (2019), tales como el Cuestionario de Satisfacción de Minnessota desarrollado en los años 20, el Índice Descriptivo del Trabajo que incluye promociones, pagos, administradores y

colegas, probado en 1969; Spector (1997) desarrolla la Encuesta de Satisfacción Laboral que barca nueve dimensiones que son salario, promoción, superiores, beneficios extra, incentivos y recompensas, ambiente operativo, colegas, trabajo y comunicación.

Según Robbins (2012), los dos métodos más utilizados para medir la satisfacción laboral son la escala global única y la calificación de suma formada por numerosas facetas del trabajo. El primero consiste en una sola interrogación respecto a cuán satisfecho está el trabajador: mientras que el segundo, por su complejidad identifica los elementos claves de un trabajo e interroga a los empleados acerca de la naturaleza de este, la supervisión, el salario, las oportunidades y las relaciones con los superiores y compañeros. El segundo método es más factible para diagnosticar con mayor grado de veracidad el grado de satisfacción existente dentro de una organización. Dentro del segundo rubro se encuentra el Cuestionario de Satisfacción laboral S 10/12, que permite evaluar el grado de satisfacción presente en un lugar de trabajo.

En cuanto a los estudios más importantes en Hispanoamérica se encuentran Meliá et al., (1984), quienes usaron un instrumento llamado Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales S4/82, que consta de 82 elementos, sin embargo, debido a la extensión fue retomado, dando origen a una nueva versión llamada S 20/23, el cual busca una mayor especificidad, que no otorga el anterior debido a su minuciosidad. Por último, la combinación de esta serie de instrumentos dio origen a la formulación de S10/12, que consta de 12 preguntas, “con el propósito de obtener una medida global de la satisfacción laboral de administración rápida y poco costosa, pero manteniendo las cualidades de bondad psicométrica de las versiones mayores enfocadas a un diagnóstico más detallado” (Meliá et. al, 1989).

Meliá et al., (1989, p. 10) al tratar sobre su instrumento de medición de la satisfacción laboral indican que "el cuestionario S10/12 ofrece una medida sencilla y de bajo costo de la satisfacción laboral con un nivel de fiabilidad y validez propio de los cuestionarios con gran número de ítems, soportando además la descripción

de tres factores: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico y satisfacción con las prestaciones recibidas”.

2.4 Productividad

La productividad es un constructo que ha sido estudiado desde diversas perspectivas, de esta forma es que se encuentra que Adam Smith (1777) introduce este concepto en su obra “La riqueza de las naciones”, donde indica que el valor de la tierra y el trabajo de una nación, solo se puede lograr por dos caminos: uno es el aumento del trabajo y el otro, a través del mejoramiento de las actividades productivas del trabajo útil que se mantiene dentro de ellas.

Sumanth y González (1990) mencionan que en 1889, Littré define a la productividad como “la facultad de producir”; con la revolución industrial se retoma el concepto de productividad asociado a la producción. Al término de la Segunda Guerra Mundial, la Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE) ofrece una definición formal de productividad: “la productividad es el cociente que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma es posible hablar de la productividad del capital, de la inversión o de la materia prima según si lo que se produjo se toma en cuenta respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima” (Sumanth et al., p. 1).

En la década de los cincuenta diferentes naciones europeas y asiáticas dieron un gran impulso a la productividad, en 1955, Japón crea el Centro de Productividad que posiciona a esta nación como referente de la productividad en el sector manufacturero, siendo referente en organizaciones públicas y privadas, impactando no solo en lo privado, sino como una herramienta que coopera en el logro de bienestar social también (Morales y Masis, 2014).

A su vez Robbins y Coulter (2012) elaboran una línea cronológica de la evolución histórica del concepto de productividad quedando de la siguiente manera:

- Adam Smith (1776) concluye que la productividad se incrementa a través de la división del trabajo y la habilidad y destreza con las que se llevan a cabo las tareas, además que se promueve por la invención y creación de maquinaria que mejoran las condiciones y rapidez del trabajo.
- Con la revolución industrial se introduce la producción en masa, se reducen costos de manufactura, llega la máquina de vapor y se generan las grandes corporaciones.
- Frederick Taylor (1911) introduce la especialización de las labores del trabajador, lo que lo hace alcanzar su máxima productividad.
- Gilbreth se enfoca en el diseño y mejoramiento de equipo y herramientas que lleva a optimizar el trabajo, además del estudio de tiempos y movimientos, mejorando de esta forma las operaciones manuales y por ende la productividad.
- Fayol resalta la división del trabajo, mediante la especialización de los trabajadores se mejora la producción y se hace a los trabajadores más eficientes.
- Mustenberg (1913) hace aportes importantes a la psicología del trabajo, aquí se intenta demostrar que el trabajo se puede analizar científicamente y que se pueden mejorar las destrezas y habilidades de los trabajadores.
- Y finalmente Elton Mayo (1930) en los estudios de Hawthorne implica que la actitud, el asesoramiento del trabajador, las condiciones laborales, el entrenamiento de la gerencia entre otros factores influyen en la productividad de los empleados.

Vista desde una perspectiva de las ciencias administrativas se habla de la productividad como un indicador de la efectividad de las empresas; para la ingeniería, se puede definir la productividad en términos del desempeño de las personas, optimización de recursos materiales y la organización en su conjunto del sistema productivo (Jaimes, Luzardo y Rojas, 2018). La productividad implica

la toma de decisiones ante la incertidumbre de desarrollo de las organizaciones, por lo que según Cequea y Rodríguez (2012) se debe cuidar que las organizaciones puedan optimizar los recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos con los que se cuentan.

Para Morales et al., (2014) es necesario que las organizaciones establezcan indicadores que puedan medir la productividad de las empresas, ya que de esta forma se puede conocer el horizonte de desempeño, innovación y el nivel de cumplimiento de las metas estratégicas establecidas. Altos niveles de productividad llevan a un aumento de la competitividad, desarrollando elementos diferenciadores que los llevan a alcanzar el éxito.

En lo general las organizaciones buscan aumentar su productividad para permanecer activas en los mercados nacionales e internacionales, sin la productividad, los bienes o servicios no resultan ser suficientemente competitivos en el mundo globalizado (Medina, 2010). Una forma de medir el éxito de las empresas es con una mezcla de estrategias como: costo, precio, mercado, servicios y productividad. Cuando se menciona que la productividad alcanza a lograr más con lo mismo, es que se vuelve imperativo encontrar la combinación de estrategias que permitan alcanzar esta meta en las organizaciones (Morales et al., 2014).

2.4.1 Qué es la productividad

El término denominado productividad empezó a resignificarse en el siglo XX; como se mencionó anteriormente, la OCEE en los años 50's relaciona a la producción con la efectividad del uso de los insumos en el proceso productivo. La productividad es tan importante que se utiliza como indicador que mide la economía de un país, de un sector o industria, así como también de las empresas.

Sumanth et al., (1990) indican que es importante diferenciar entre producción y productividad; la producción es la acción de producir bienes o servicios; la productividad es la eficiencia en la utilización de los recursos para producir bienes o servicios. En términos cuantitativos la producción es la cantidad

de productos que se manufacturan, la productividad se mide mediante la razón entre la cantidad de productos e insumos utilizados.

En este sentido también se hace necesario definir productividad, eficiencia y efectividad. La eficiencia se puede referir como la razón entre la producción real obtenida y la producción esperada, mientras que la efectividad es el nivel o grado en el que se pueden medir los objetivos logrados. La forma en que se utilizan los recursos es la eficiencia, y la forma en que se obtienen los resultados es la efectividad. El concepto de productividad se forma con los dos, ya que el desempeño indica la efectividad y la utilización de los recursos con la eficiencia.

Para Prokopenko (1989) la productividad es “la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción y los recursos utilizados para obtenerla”, p. 3, en tanto que para Pareto es “la relación entre lo producido y lo consumido”. Ambos autores aluden que en la definición de este concepto es que se pueden encontrar los recursos: trabajo, tierra, capital, materiales, energía e información que manejados de forma eficiente se utilizan en la producción de bienes y servicios.

Si se habla de una mayor productividad es que los recursos se utilizan de tal forma que se puede obtener más en volumen y calidad con los mismos insumos. Generalmente se representa con la fórmula aritmética

productividad=producto/insumo.

Chiang y Ojeda (2013) encuentran que distintos autores atribuyen diferentes elementos a la definición de productividad de acuerdo también a la temática estudiada, es así que para Stoner y Freeman (1994) la productividad mide la efectividad del sistema de operaciones (o procedimientos) de una organización; en otra instancia Chiavenato (2000) la clasifica como la relación entre el producto obtenido y los recursos que se emplean para su manufactura, siendo el efecto de la administración de estos recursos; Koontz y Weihrich (2004) agregan al concepto el factor calidad, y la Organización Internacional del Trabajo (2016) integra el uso eficaz de la innovación y los recursos. Las empresas

aumentan su rendimiento al aumentar su productividad utilizando de una forma adecuada sus insumos.

En la actualidad el factor tiempo es una de las variantes en el concepto de productividad, es decir si el proceso productivo lleva poco tiempo, se dice que el sistema es más productivo.

2.4.2 Importancia de la productividad

A nivel macroeconómico la productividad de un país es uno de los determinantes del crecimiento económico más importantes de un país, por lo que como lo indica el Banco de México (2018) la importancia de promover la productividad radica en:

- Menores costos de producción.
- Mayores salarios.
- Menores precios.
- Aumento de la competitividad.
- Mayores inversiones.

La medición de la productividad es un tema crucial tanto a nivel macroeconómico como microeconómico, ya que permite evaluar y comparar de manera objetiva la eficiencia y el desempeño económico. A nivel macroeconómico, la medición de la productividad es fundamental para comprender el crecimiento económico de un país y su rendimiento en comparación con otros países. Una mayor productividad a nivel macroeconómico indica que un país utiliza de manera más eficiente sus recursos para producir bienes y servicios, lo que contribuye a un mayor nivel de vida y bienestar para su población. En el ámbito microeconómico, la medición de la productividad es crucial para las empresas. Les permite evaluar su eficiencia y competitividad en comparación con otras empresas del mismo sector. Además, la medición de la productividad a nivel microeconómico permite identificar áreas de mejora y oportunidades para aumentarla eficiencia y la rentabilidad de la empresa.

A nivel macroeconómico, la medición de la productividad es clave para analizar y comparar el desempeño económico de diferentes sectores y determinar

la contribución que cada uno hace al crecimiento económico total del país. Según Porter (2008) y Llorente (2013), la medición de la productividad a nivel macroeconómico ayuda a identificar factores clave que influyen en el éxito competitivo, como las regulaciones del mercado, los factores de producción, la demanda agregada y las políticas gubernamentales. Por otro lado, la medición de la productividad a nivel microeconómico es esencial para evaluar la eficiencia de la empresa en el uso de sus recursos y determinar su capacidad para generar valor agregado. Esta medición permite identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas para aumentar la productividad y la rentabilidad.

2.4.3 Factores que inciden en la productividad

La productividad en una organización es el resultado de una interacción compleja de varios factores que influyen en su rendimiento. Para comprender en profundidad estos factores, es importante analizarlos desde diferentes perspectivas, algunos factores clave que inciden en la productividad de una organización son:

- **Gestión del talento humano:** el capital humano es un activo esencial para cualquier organización. La gestión eficaz de los recursos humanos, que incluye la selección, capacitación, motivación y retención del personal, es crucial para maximizar la productividad (Dessler, 2020).
- **Eficiencia de procesos:** la optimización de los procesos internos, la eliminación de cuellos de botella y la reducción de la burocracia contribuyen a una mayor productividad (Hammer y Champy, 2006).
- **Innovación y tecnología:** la incorporación de tecnología y la promoción de la innovación son factores determinantes para la mejora de la productividad en la era moderna (Davenport, 1993).
- **Calidad del trabajo y condiciones laborales:** un ambiente de trabajo favorable y condiciones laborales seguras fomentan la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que impacta positivamente en la productividad (Hackman y Oldham, 1980).

- Gestión del tiempo: la gestión eficiente del tiempo, que incluye la planificación y la priorización de tareas, es esencial para evitar la pérdida de tiempo y aumentar la productividad (Covey, 1989).
- Recursos y finanzas: la asignación adecuada de recursos financieros y físicos es un factor crítico en la productividad organizacional, ya que afecta directamente la capacidad de llevar a cabo las operaciones (Kaplan y Norton, 1992).
- Cultura organizacional: la cultura de una organización, sus valores y creencias, tiene un impacto significativo en la productividad y la capacidad de los empleados para trabajar en conjunto hacia objetivos comunes (Schein, 1985).

Estos factores interactúan y se influyen mutuamente en la búsqueda de la mejora continua de la productividad. Un enfoque integral que aborde todos estos aspectos puede contribuir a optimizar el rendimiento de una organización.

En otro orden de ideas se pueden agrupar los factores de la siguiente forma para explicar que influye en la productividad de las organizaciones:

- Factores internos: los factores internos son aquellos que están bajo el control de la organización. Estos factores pueden ser divididos en dos categorías: factores organizacionales y factores individuales.
- Factores organizacionales: los factores organizacionales incluyen a la estructura organizacional siendo ésta la forma en que se organiza una organización. Una estructura organizacional eficiente puede ayudar a mejorar la productividad al facilitar la comunicación y la colaboración entre los empleados. La cultura organizacional siendo el conjunto de creencias, valores y normas compartidas por los miembros de una organización. Una cultura organizacional positiva puede ayudar a mejorar la productividad al crear un entorno de trabajo motivador y colaborativo. Se influyen también las prácticas de gestión como las políticas, los procedimientos y las estrategias que utilizan los gerentes para dirigir a los empleados. Las prácticas de gestión efectivas pueden ayudar a mejorar la productividad al

proporcionar a los empleados los recursos y el apoyo que necesitan para ser productivos.

- Factores individuales como la motivación, los empleados motivados son más propensos a ser productivos. Las habilidades y la experiencia de los empleados ya que cuando los empleados cuentan con las habilidades y la experiencia necesarias para realizar sus tareas de manera eficiente son más propensos a ser productivos. Los empleados que están saludables y se sienten bien son más propensos a ser productivos.
- Factores externos que son aquellos que están fuera del control de la organización tales como: la tecnología puede ayudar a mejorar la productividad al automatizar tareas y facilitar el intercambio de información. la economía puede afectar la productividad al influir en los precios de los insumos y la demanda de bienes y servicios y las regulaciones gubernamentales pueden afectar la productividad al establecer normas y requisitos que pueden limitar la capacidad de las organizaciones para operar de manera eficiente.

2.2.4 Medición de la productividad

La medición de la productividad le permite a las organizaciones conocer a detalle como son sus métodos de producción, de esta forma, que se pueda representar de una forma los elementos que conforman todo el proceso y la interrelación entre ellos, dando como resultado la variabilidad en los niveles de la productividad.

La medición de la productividad es un proceso esencial para las organizaciones en la gestión de sus recursos y la mejora de la eficiencia. A través de esta práctica, las organizaciones pueden evaluar y comprender en detalle sus métodos de producción, lo que les permite identificar áreas de oportunidad para optimizar su desempeño y maximizar los resultados. La medición de la productividad implica la cuantificación y evaluación de diversos factores que intervienen en el proceso de producción, como la cantidad de productos o servicios generados, los recursos utilizados, el tiempo empleado y la calidad obtenida.

De esta forma a través del tiempo algunos destacados autores han realizado importantes aportes con respecto a la medición de la productividad así es como Drucker es conocido por su enfoque en la gestión basada en resultados y la medición de la productividad como parte fundamental de la administración moderna. Por otro lado, Kaplan y Norton introdujeron el concepto del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), que se utiliza para medir y gestionar el desempeño organizacional de manera integral, incorporando indicadores financieros y no financieros. Continuando es este mismo orden de ideas Goldratt es el autor de la teoría de las restricciones, que se centra en identificar y eliminar cuellos de botella en los procesos de producción para aumentar la eficiencia y la productividad, finalmente reconocidos sus aportes excepcionales al campo de la productividad Deming propuso un enfoque de mejora continua de la calidad y la productividad, enfatizando la importancia de la retroalimentación y la toma de decisiones basada en datos.

La medición de la productividad no sólo proporciona información valiosa sobre el rendimiento actual de la organización, sino que también permite establecer metas realistas y estrategias de mejora. Además, facilita la identificación de problemas operativos y la toma de decisiones fundamentadas en datos con el fin de incrementar la eficiencia y la competitividad.

Capítulo III. Objeto de estudio

Hoy en día los trabajadores buscan en las empresas no solo un salario y remuneraciones monetarias justas, sino aquellas organizaciones que les permitan su desarrollo personal y el equilibrio entre la familia y el trabajo, de forma que el valor que le dé a la empresa a través de su trabajo se derrame en beneficios hacia su familia también. Estas condiciones y estas empresas dan a la sociedad su deber ser en la protección a sus trabajadores.

Zenteno y Silva (2016) ven en los beneficios sociales de las empresas un valor agregado y una distinción como empresa competitiva en el mercado, estos beneficios sociales le proporcionan a las empresas: “moral de sus trabajadores elevada, reduce la rotación del personal y el ausentismo, aumenta la lealtad de los empleados, aumenta su estado de bienestar, facilita el reclutamiento y retención del personal, aumenta la productividad del personal, hace claras las directrices y los objetivos de la organización, promueve las relaciones públicas con la comunidad y promueve el marketing de negocios en la competencia del mercado” (p. 5).

La importancia de las empresas en la escala mundial tiene una alta relevancia socioeconómica, uno de los aspectos que en más hincapié se ha puesto es en el papel que juegan en la reducción de la pobreza, aun cuando las

naciones tienen programas en el combate a la pobreza, el Banco Mundial (2012) indica que la línea de pobreza se ha reducido del 52% al 22% debido a la creación de empleos por el sector privado.

Los trabajos se crean por todo tipo de empresas, independientemente del tamaño, la naturaleza de su actividad económica y o de la formalidad en que operan, a este respecto también se incluyen los trabajos que fueron creados a partir del autoempleo, es por eso que en la mayoría de los países existen programas de apoyo a la creación, crecimiento y fortalecimiento de las empresas.

De Kok et al., (2013) mencionan que adicionalmente a la creación de empleos las empresas generan otros beneficios: las empresas pagan impuestos y otras cuotas a los gobiernos locales y nacionales, que se traducen en programas de desarrollo económico, social, educación, entre otros; estas empresas tienen accesos a créditos, de esta forma pueden crecer, mejorar las condiciones del empleo, desarrollar la industria y buscar otros mercados; promueven la innovación y la creación del conocimiento.

En algunos países es el sector de manufactura quien provee de una mayor cantidad de empleos y de un mayor valor agregado a las economías a través de las grandes empresas, pero esto ha ido cambiando con el tiempo, ahora las pequeñas y mediana empresas (PYMES) son más competitivas y agregan valor a la manufactura a través del trabajo especializado y desarrollando redes de negocios.

La crisis mundial que se vivió entre el 2008 y el 2013 vino a cambiar el panorama del desarrollo de las pequeñas, medianas y grandes empresas, en países como E.U. descendió el número de PYMES, pero en la Unión Europea se incrementaron; en cuanto a los sectores aumentó la cantidad de empresas de servicios y descendió en manufactura. El empleo también se vio afectado en gran medida, y evolucionó en la cantidad y calidad, las industrias de manufactura proporcionaron mejores empleos con un valor agregado además que la productividad de las PYMES creció en comparación con las grandes empresas,

incluso la productividad y competitividad fue mejor que antes de la crisis, ya que las empresas necesitaron mejorar en sus sistemas de producción, la eficiencia en el tratamiento de la materia prima, desarrollaron el capital humano y sobre todo buscaron abrir mercados globales que les permitieran expandir sus áreas de acción, abrir nichos de mercado específicos, incrementar el valor de la marca y desarrollar actividades de alto contenido de propiedad intelectual.

Las condiciones en las que operan las empresas en el mundo varían, y dependen de una diversidad de oportunidades y desafíos para tener acceso a los mercados y recursos, incluyendo financiamientos, energía, tecnología, innovación y conocimiento, así como un marco regulatorio que tiene carencias en el entorno legal, la gobernanza pública, burocratismo, impuestos entre otros (OCDE, 2017).

Igual que en el resto del mundo, en México se tiene un número importante de empresas que forman parte de la columna vertebral de su economía gracias a sus aportes a la producción y distribución de bienes y servicios; son unidades dinámicas que identifican, explotan y desarrollan nuevas actividades productivas, se adaptan rápidamente a los cambios tecnológicos y también ayudan una mejor distribución de la riqueza. En México el comportamiento de las empresas de acuerdo a los resultados de los Censos Económicos del 2014 (INEGI, 2014):

- El total nacional de empresas fue de 4,230,745 y dan empleo a 21,576,358 personas.
- El 95.9% de las empresas son micro y emplean al 43% del personal ocupado total, las pequeñas empresas representan el 3.3% de las unidades económicas y emplean al 14.5%, las medianas empresas representan el 0.07% de las unidades económicas y emplean al 15.2% de la población, las grandes empresas son el 0.2% y emplean al 27.3% del personal ocupado.
- El personal ocupado por el sector comercio abarca a 6,389,648 personas.
- La actividad comercio es importante en el país, ya que una de cada dos unidades económicas y tres de cada 10 personas se dedican a esta

actividad, aunque su aportación a la producción bruta total es de solo el 10.7%.

- Las unidades económicas de las industrias manufactureras fueron 489,530 y representa al 11.6% del total nacional y ocupan a 5,073,432 personas equivalentes 23.5% del personal ocupado y generan el 48.2% de la producción bruta total.
- El 0.7% de las unidades económicas de industrias manufactureras son grandes empresas con 251 y más personas, pero emplean al 53,6% de los trabajadores que genera el 76.6% de la producción bruta total.
- En el sector servicios se encuentran el 38.7% de las unidades económicas, el personal ocupado representa al 38% del total y tiene una participación en la producción bruta total de 22.8%.

De la información presentada se recalca la importancia que tienen las industrias manufactureras en México, son el segmento que más aportan a la producción bruta nacional y son las que más valor agregado le proporciona al personal ocupado.

3.1 La industria del hierro y del acero

La industria del hierro y del acero en México tiene un carácter estratégico (CESOP, 2018), imprime dinamismo y una gran cantidad de recursos a la economía del país, aportan una gran cantidad de insumos a la cadena de valor de diferentes industrias y a la generación de bienes de consumo duradero. El valor de la industria del acero en cifras del INEGI (2016) fue de 179.6 mil millones de pesos y contribuyó con el 1.9% de la producción bruta nacional. En la cuestión de empleos remunerados tres de cada mil puestos trabajan en esta industria. Las industrias del hierro y el acero generan productos de suma importancia en los procesos de construcción de maquinaria de todo tipo y equipos de transporte, al interior de la industria metálica básica y productos metálicos generan más de 120 mil empleos directos y alrededor de 600 mil indirectos, con un promedio de remuneraciones de 126 mil pesos anuales.

3.2 La industria metalmecánica

La industria metalmecánica involucra la manipulación mecánica de metales para producir artículos metálicos y maquinaria eléctrica industrial mediante el ensamblado de piezas metálicas.

Por otro lado, la industria siderúrgica genera las materias primas necesarias para los productos metalmecánicos, creando así una fuerte relación entre ambas industrias. Los procesos metalmecánicos incluyen fundición, laminado y conformado. Esta industria consta de múltiples eslabones productivos que en ocasiones comparten labores con la siderurgia. Existe interdependencia entre ambos sectores, ya que los desechos metálicos de la metalmecánica se usan en la fundición siderúrgica y viceversa.

Actualmente, la metalmecánica enfrenta serios problemas de abastecimiento de materias primas debido a su alta dependencia de las importaciones de insumos. Esto ha afectado de forma importante a la industria. En Durango la industria de la metalmecánica es un sector estratégico de desarrollo, para la selección de que sectores son los que se deben de potenciar se tomaron en cuenta diversos criterios socioeconómicos (calidad de vida y PIB), científico-tecnológicos (existencia de capacidades técnicas y científicas) y de mercado (atractivo del sector en el contexto internacional y posicionamiento del sector a nivel nacional).

La industria metalmecánica es uno de los principales eslabones en el tejido productivo de México, provee de la maquinaria e insumos necesarios para el desarrollo de las actividades económicas de grandes industrias como la construcción, automotriz, minería, y aeronáutica entre otras. La industria metalmecánica es de suma importancia en la generación de empleo en la industria de la manufactura, ya que requiere de mano de obra especializada: operarios, mecánicos, técnicos, soldadores, electricistas, torneros, y otros especialistas con niveles altos de preparación y posgrados que ayuden al desarrollo e innovación de la industria.

En Durango, los subsectores de esta industria que tienen una mayor relevancia son:

- Fabricación de productos metálicos (posición 12 a nivel nacional).
- Fabricación de maquinaria y equipo (posición 7 a nivel nacional).
- Fabricación de equipo de transporte (posición 17 a nivel nacional).

El sector metalmeccánico históricamente (2008-2014) ha crecido en promedio en un 14.5%, la fabricación de productos metálicos aumentó en 13% y la fabricación de maquinaria y equipo se incrementó en 8.02%, es importante mencionar que en estos sectores el estado ha crecido más que la media nacional (INEGI, 2014).

En Durango concretamente las actividades que mayor relevancia tienen dentro del sector son la fabricación de tubos y postes de acero y hierro, la fabricación de otros productos metálicos, fabricación de válvulas metálicas, fabricación de bombas y sistemas de bombeo y la fabricación de maquinaria y equipo para construcción; contempla además diversas actividades de apoyo a la cadena productiva como autotransporte de carga local y foránea, construcción de obra de generación y transporte de la energía eléctrica, comercio al por mayor de maquinaria y equipo agropecuario, forestal y equipo para minería y construcción.

El CONACYT (2014) publica la agenda estatal de desarrollo para el estado de Durango y realiza un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector metalmeccánico en el estado:

Fortalezas.

- La región de la Laguna cuenta con una sólida experiencia en la industria metalmeccánica, destacándose en la fabricación de productos como tubería de acero para aplicaciones petroleras, carrocerías, piezas de metal y muebles metálicos destinados a la exportación.

- Existe una creciente red de proveedores en la industria metalmeccánica especializados en la fabricación de piezas de alta precisión mediante el proceso de maquilado.
- La demanda de la cadena de suministro del sector automotriz en estados vecinos ofrece oportunidades de negocio y crecimiento.
- La mano de obra de la región posee una vasta experiencia en el campo de la metalmeccánica.
- Se ha desarrollado de manera informal un clúster metalmeccánico en el estado, lo que ha mejorado la eficiencia de la producción y ha permitido cumplir con procesos de producción "justo a tiempo," además de reducir costos.
- La disponibilidad de recursos humanos jóvenes, tanto en la categoría de técnicos como de ingenieros.
- Los costos de producción en el estado son competitivos en áreas como la fabricación de válvulas metálicas, bombas y sistemas de bombeo, así como en la producción de maquinaria y equipo para la construcción.

Debilidades

- Escasez de centros de investigación con programas de posgrado enfocados en la formación de profesionales altamente especializados en áreas relacionadas con el sector metalmeccánico.
- Falta de capacidades en el diseño de nuevos productos y procesos en las empresas metalmeccánicas.
- Insuficiente inversión en investigación, desarrollo e innovación por parte de las empresas del sector.
- Los incentivos a la innovación son limitados y de corto plazo.
- Existe una mínima vinculación entre las industrias y entre la academia y la industria para el desarrollo de proyectos tecnológicos.
- Para ciertos procesos productivos se requiere mayor especialización, y la oferta de técnicos en el estado no es suficiente, siendo inexistente en el mercado local.

- La falta de cumplimiento de certificaciones representa un obstáculo para el desarrollo de empresas proveedoras en sectores como el automotriz.
- La infraestructura física necesaria para el desarrollo del sector metalmeccánico es deficiente, particularmente en lo que respecta a la infraestructura de comunicaciones del estado.

Oportunidades

- La región de la Laguna goza de una ubicación estratégica en términos de conectividad, lo que la convierte en un centro de distribución logística atractivo para la inversión de capital en empresas del sector metalmeccánico.
- La existencia de un clúster metalmeccánico y de fabricación de equipo abre oportunidades de negocio permanentes al estar relacionado con diversas actividades económicas.
- La expansión de la plataforma educativa en el sector automotriz puede fomentar el desarrollo de nuevas oportunidades.
- La creación de centros de investigación y desarrollo en áreas de maquinado y precisión, así como en maquinados no tradicionales, para la industria automotriz y aeroespacial es factible y presenta un potencial significativo.
- El estímulo a la innovación puede fortalecer las relaciones industriales y aumentar la competitividad.
- La fabricación de herramientas es una actividad transversal a varias industrias, por lo que su potenciación en el estado puede generar un mercado interno sustancial.

Amenazas

- La aparición de nuevos competidores extranjeros puede representar un desafío en términos de competencia en el mercado.
- La consolidación de los países asiáticos en el mercado internacional puede ejercer presión en la competitividad del sector metalmeccánico.

- La rápida evolución tecnológica puede suponer un desafío para mantenerse actualizado y competitivo.
- Los esfuerzos de los estados vecinos por mejorar su posición en el mercado norteamericano, incluyendo la modernización de sus sistemas de movilidad y el desarrollo de programas de intercambio, pueden afectar la posición de Durango.
- La presencia creciente de empresas extranjeras en las estructuras de producción y distribución de la región puede representar una competencia directa.
- Problemas relacionados con la infraestructura, costos de flete elevados y riesgos operativos pueden llevar a la pérdida de mercados.

Una gran oportunidad de crecimiento en el estado para la industria metalmeccánica la constituyen los sectores automotriz y minero, ya que se puede integrar toda la cadena de valor para proveer de suministros y equipo con la fabricación de productos metálicos especializados, además de moldes y herramientas, y como parte del desarrollo de nichos de especialización se recomienda el fortalecimiento del capital humano a través de la creación de laboratorios especializados, redes de conocimiento e implementación de carreras de alta especialización que generen profesionistas con alta especialización y capacidades.

En este contexto es que se encuentra inmersa la empresa Taller de Hule y Maquinaria de Durango, la relevancia que tiene en el sector y donde se encuentra la hacen un objeto de estudio importante, sobre todo para potenciar sus capacidades y ayudarla en su desarrollo.

3.3 Perfil general de la empresa

Nombre o Razón Social: Taller de Hule y Maquinaria de Durango, S.A. de C.V.

Dirección: Carretera México 1117

Colonia: Ciudad Industrial

Código Postal: 34160

Municipio: Durango

Estado: Durango

Teléfonos: 8 18 40 49

RFC: THM9002016D8

Actividad Principal: Fabricación de Maquinaria Forestal y Partes Metálicas

Sector: Industrial Metal-Mecánico

Empresa Familiar: Sí

Productos Principales: Maquinaria Forestal y Partes Metálicas

Fecha de inicio de Operaciones: 1966

Fecha de constitución de la sociedad: 1991

Número de Trabajadores: 255

- Administrativos: 32
- Obreros: 223

Certificado de Calidad: ISO9001

Principales Clientes: Johnson Controls International. Le manufactura piezas a la planta en Durango, dos la ciudad de Monterrey, Baltimore, San Antonio y Dubai.

3.4 Antecedentes

Taller HULMAQ es una empresa familiar que se creó en el año 1966 por el Sr. Isidro Herrera Medina, para resolver una necesidad de la industria forestal, dado que siendo Durango una de las identidades del país con más zona boscosa maderable, y por lo tanto con una gran cantidad de empresas dedicadas a lo forestal, había la necesidad de prestar mantenimiento industrial a los equipos y maquinaria de estas empresas.

Durango no contaba con talleres especializados, con la experiencia en la reparación y reconstrucción de las diferentes marcas y equipos, así que se adquirieron los conocimientos necesarios para la estas actividades, y para la fabricación de maquinaria especializada; sin embargo, dado que este tipo de negocios son cíclicos, pues en temporada de lluvias prácticamente se paraliza,

tanto mantenimiento como fabricación, para resolver ese problema se incursionó en la fabricación de otros productos metálicos, sin embargo, el equipo que se tenía no era el adecuado, y con mucho esfuerzo se adquirió la maquinaria requerida, tornos revolver, tornos automáticos, troqueladoras, seguetas automáticas y pantógrafos para cortar metal manejados por computadora.

Hasta la fecha la empresa sigue en la actualización de sus equipos y procesos que les permitan ser competitivos en el mercado internacional.

Ingresa así HULMAQ a las empresas de alta eficiencia, al fabricar piezas o subproductos donde el costo y la calidad son fundamentales donde compite con empresas nacionales y extranjeras que manejan tecnología de punta.

HULMAQ es una empresa Duranguense con 68 años de experiencia en el mercado, comprometida con la sociedad al ser una fuente de empleo para la comunidad, dedicada a la fabricación de maquinaria forestal y partes metálicas para la Industria.

3.5 Misión

HULMAQ es una empresa metalmecánica que brinda soluciones creativas en la fabricación de partes metálicas y maquinaria industrial, mejorando constantemente los procesos productivos de nuestros clientes con innovación y calidad. Obteniendo la rentabilidad que nos asegure la permanencia.

3.6 Visión

Ser una empresa de clase mundial aumentando la cartera de clientes y comprometiéndonos con su desarrollo, garantizándonos un crecimiento sustentable.

3.7 Valores

- Disciplina.
- Comunicación.
- Compromiso.
- Trabajo en Equipo.
- Honestidad.

3.8 Objetivos de calidad

Satisfacción del cliente

- Trabajar por debajo de los 100 PPM Externos.
- Cumplimiento mínimo del 95% en entregas a tiempo.
- Mantener la certificación ISO 9001.

Incrementar el desempeño de nuestro capital humano

- Cumplimiento al plan de capacitación en al menos 90%.
- Rotación menor al 1.5%.
- Ausentismo menor al 2.5%.

Incrementar la eficiencia y eficacia de nuestros procesos

- Cumplimiento al plan de mantenimiento preventivo en al menos 90%.
- Implementando al menos una mejora mensual en los procesos.
- Incorporación de nueva tecnología en los procesos al menos dos anuales.
- Cumplimiento al plan de Auditorias al 100%.
- Cumplimiento del 95% de entregas de proveedores.

3.9 Caracterización de la empresa

La empresa en la actualidad cuenta con una plantilla de 255 trabajadores, de los cuales hay 234 hombres y 21 mujeres. La edad promedio de los hombres es de 35 años y de las mujeres 37. En la tabla 8 se puede observar la distribución con base a las edades.

Tabla 8 Frecuencia de edades

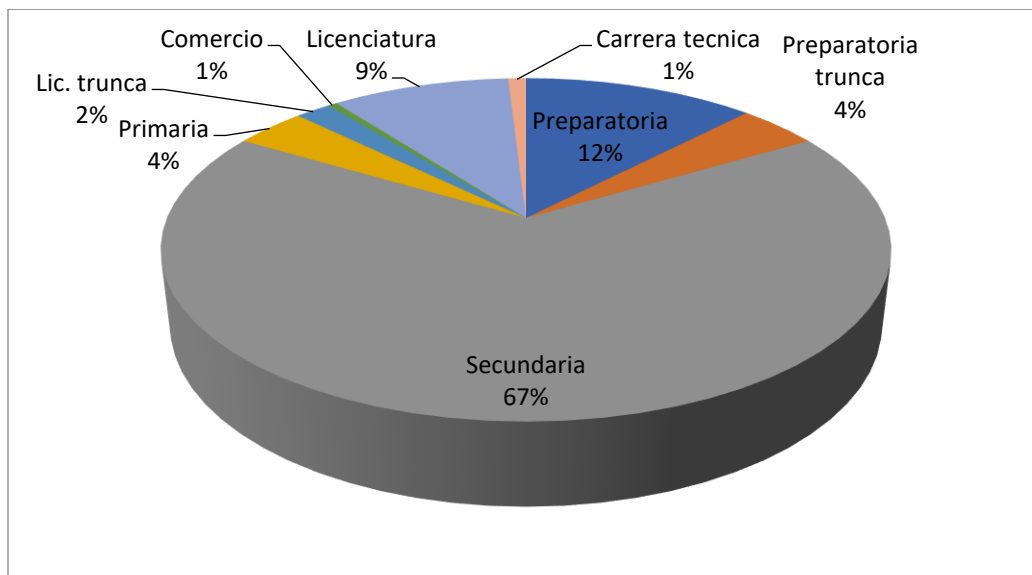
| Rango de edades | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 18 a 24 | 34 | 13% |
| 25 a 31 | 65 | 25% |
| 32 a 38 | 65 | 25% |
| 39 a 45 | 46 | 18% |
| 46 a 52 | 21 | 8% |
| 53 a 59 | 17 | 7% |
| 60 a 67 | 7 | 3% |

Fuente: elaboración propia.

La información proporcionada indica que el 50% del personal de la planta son personas jóvenes, es decir van de los 25 a los 38 años, de ahí el siguiente rango de edades va de los 39 a los 45 años con un 18% y finalmente hay personal hasta los 67 años que le han seguido y le es fiel a la empresa, aportan experiencia en el negocio.

En cuanto a la escolaridad, la jefatura de recursos humanos reporta la siguiente información:

Figura 4 Escolaridad del personal



Fuente: elaboración propia.

HULMAQ es una empresa importante dentro de la economía y del empleo en Durango, ya que da trabajo a personal que tenga las habilidades y las destrezas necesarias para las labores operativas que se requieren, así se puede observar que el 67% del personal tiene nivel de estudios de secundaria, siguiéndole la preparatoria con un 12% y licenciatura con un 9% este personal se encuentra laborando en la parte administrativa de la empresa. El escalamiento de las personas en el organigrama se da no en base a su preparación académica, sino por el cumplimiento en la productividad y en los indicadores que requiere el puesto, proactividad y compromiso con la empresa.

La empresa en últimos años ha mantenido un crecimiento sostenido. Tomando en consideración los últimos 10 años de vida y de acuerdo con la

información proporcionada se tiene la tabla 9 que muestra la información del ingreso del nuevo personal a la planta y el acumulado al final del año del personal productivo.

Tabla 9 Ingreso de personal y acumulado anual

| Año | Cantidad de personal de nuevo ingreso | Acumulado de personal laborando al final del año |
|------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 2007 | 10 | 32 |
| 2008 | 9 | 41 |
| 2009 | 9 | 50 |
| 2010 | 16 | 66 |
| 2011 | 24 | 90 |
| 2012 | 22 | 112 |
| 2013 | 26 | 138 |
| 2014 | 18 | 156 |
| 2015 | 26 | 182 |
| 2016 | 15 | 197 |
| 2017 | 36 | 233 |
| 2018 | 22 | 255 |

Fuente: elaboración propia.

Así en el 2012 la cantidad de personas que trabajaban en la planta eran 112, y prácticamente tuvieron un crecimiento de más del 100% para el 2018, a la fecha han duplicado la cantidad de personas que laboran ahí. Esto también se debe a que como política de la empresa se cuida mucho la contratación del personal, es decir al personal que ingresa si después del mes de prueba en el que se evalúa su trabajo y sus habilidades se queda a trabajar, se convierte en personal de planta. A pesar de las crisis económicas y de las externalidades del entorno macroeconómico, HULMAQ se ha ido expandiendo.

La composición del personal se encuentra distribuida en los siguientes departamentos (tabla 10).

Tabla 10 Departamentos y personal

| Departamento | Personal | Porcentaje |
|---------------------|-----------------|-------------------|
| Administración | 12 | 5% |

| | | |
|------------------|-----|------|
| Calidad | 4 | 2% |
| Contabilidad | 1 | 0% |
| Materiales | 27 | 11% |
| Producción | 207 | 81% |
| Recursos humanos | 4 | 2% |
| Total | 255 | 100% |

Fuente: elaboración propia.

3.10 Calidad

Es importante resaltar que esta empresa se preocupa por la calidad y mantener a sus clientes satisfechos, así que, como una garantía extra de sus productos, obtuvieron la certificación ISO 9001 desde noviembre de 2011, así como la de organismos locales y estatales; esta certificación ISO 9001 aunque represento un arduo trabajo para toda la organización ofrece grandes ventajas para la empresa entre las cuales:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.
- Incrementar la satisfacción del cliente.
- Medir y monitorear el desempeño de procesos.
- Disminuir reprocesos.
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de objetivos.
- Mejorar continuamente en los procesos, productos eficaces.
- Reducir las incidencias de producción.

Así como HULMAQ se asegura de que sus productos estén bien elaborados, también exige y se asegura de que sus proveedores cumplan con los requisitos y especificaciones de su materia prima.

Este proceso de calidad vino a dar un impulso muy grande a la empresa, gracias a la necesidad de certificación de sus procesos es que se implementaron las descripciones de puestos, se trabajó en una planeación estratégica para el

desarrollo de la misión, visión, valores y objetivos de calidad, y a partir de entonces su trabajo se ha profesionalizado más.

3.11 Actividades por área

En las áreas se desempeñan las siguientes actividades:

Administración. Encargada de realizar diferentes actividades como administrar recursos humanos, salud y seguridad, diseño e ingeniería, control de producción, facturación y compra entre otras.

Almacén. Localizado en las instalaciones del cliente se encarga de la recepción de todo el material enviado, para ser distribuido a las áreas en las que se requiere.

Aros, varillas y soleras. Se encargan de maquinar y cortar, varillas y aros aquí se tiene una línea de producción con 9 máquinas para su producción, y 2 mesas de trabajo.

Biselados. Se encargan de biselar el material y pulir.

Cabina. Se encarga de la limpieza de todo el material con granalla metálica a presión del aire, esta área cuenta con 2 cabinas de steel blast.

Calidad. Esta área es administrativa y se encarga de supervisar la calidad del material que envía el proveedor como de las piezas y maquinas manufacturadas de toda la planta.

Conexiones. Se encargan de maquinar, cortar y barrenar conexiones vitaulicas, poseen una línea de producción la cual cuenta con 20 máquinas y 9 mesas de trabajo.

Doblado. En esta área se dobla o predobla el material dependiendo de las especificaciones del cliente.

Embarques. Encargados de la distribución del material con el cliente.

Mantenimiento. Esta área es la encargada de todo el mantenimiento tanto preventivo como correctivo a la maquinaria y equipos que se manejan en toda la planta.

Maquinados CNC. Aquí se realizan piezas más pequeñas y con especificaciones más complejas se realizan en tornos CNC los cuales son digitales.

Maquinaria forestal. Esta área realiza la fabricación de una maquinaria forestal, hasta la realización de un aserradero completo.

Oxicorte I y II. Esta área es la encargada de recibir la materia prima cuenta con 6 máquinas para la línea de producción, aquí se realiza todo el corte con oxicorte y plasma para sacar las distintas medidas de placa que se requieren para ser maquinadas en las distintas áreas.

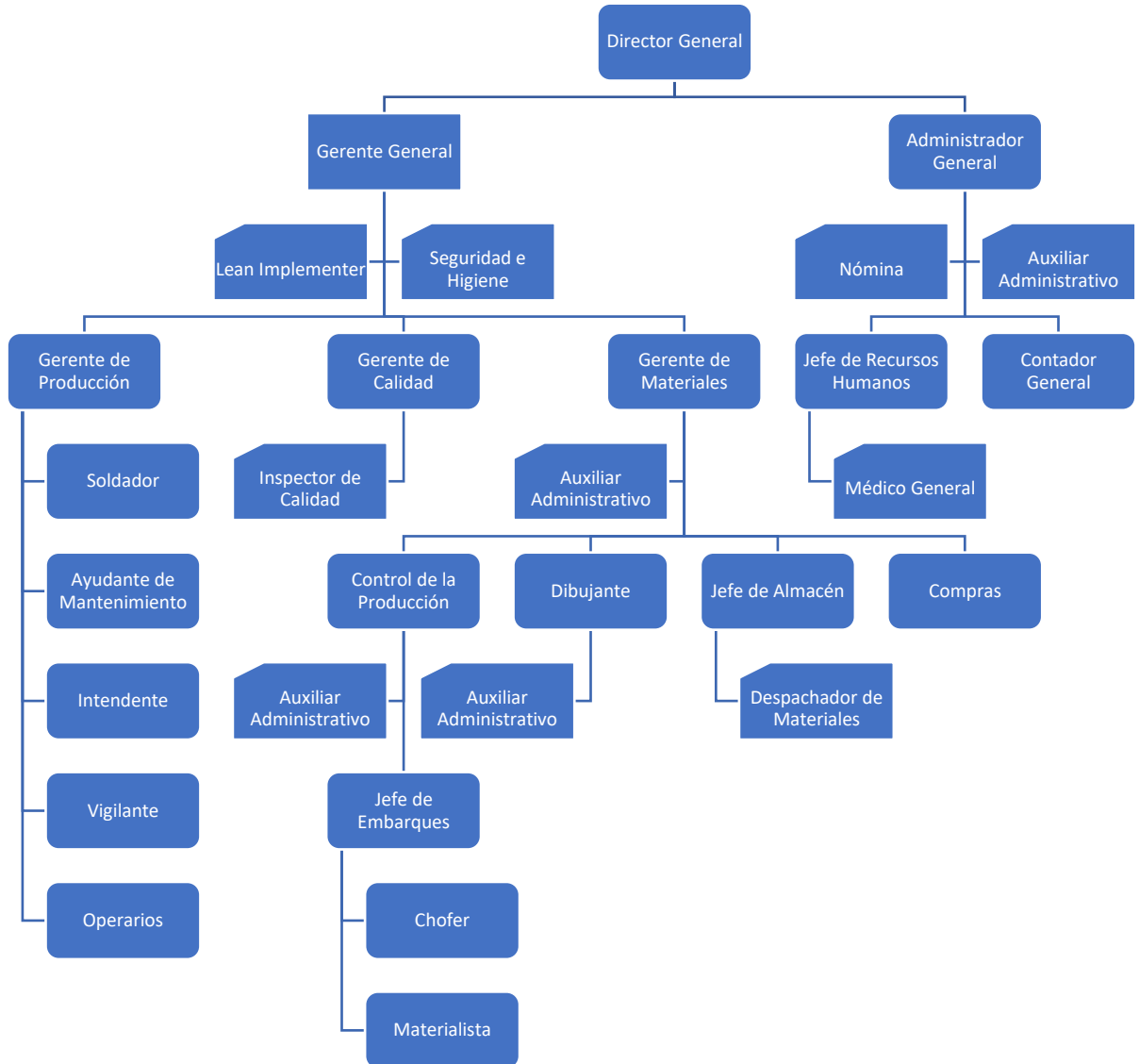
Soportería. En esta área se tiene una línea de producción con 10 máquinas y 6 mesas de trabajo para la realización de los soportes. Además de contar con las sub-área de rolado de aros y soldado de aros, área de enderezado de espejos.

Tornos y taladros verticales. Encargados de barrenar piezas de distintas áreas.

Vigilancia. Esta área es la encargada la seguridad patrimonial controla el acceso a las instalaciones tanto de personal, visitantes, proveedores, contratistas y los transportes que realizan carga y descarga de materiales o productos.

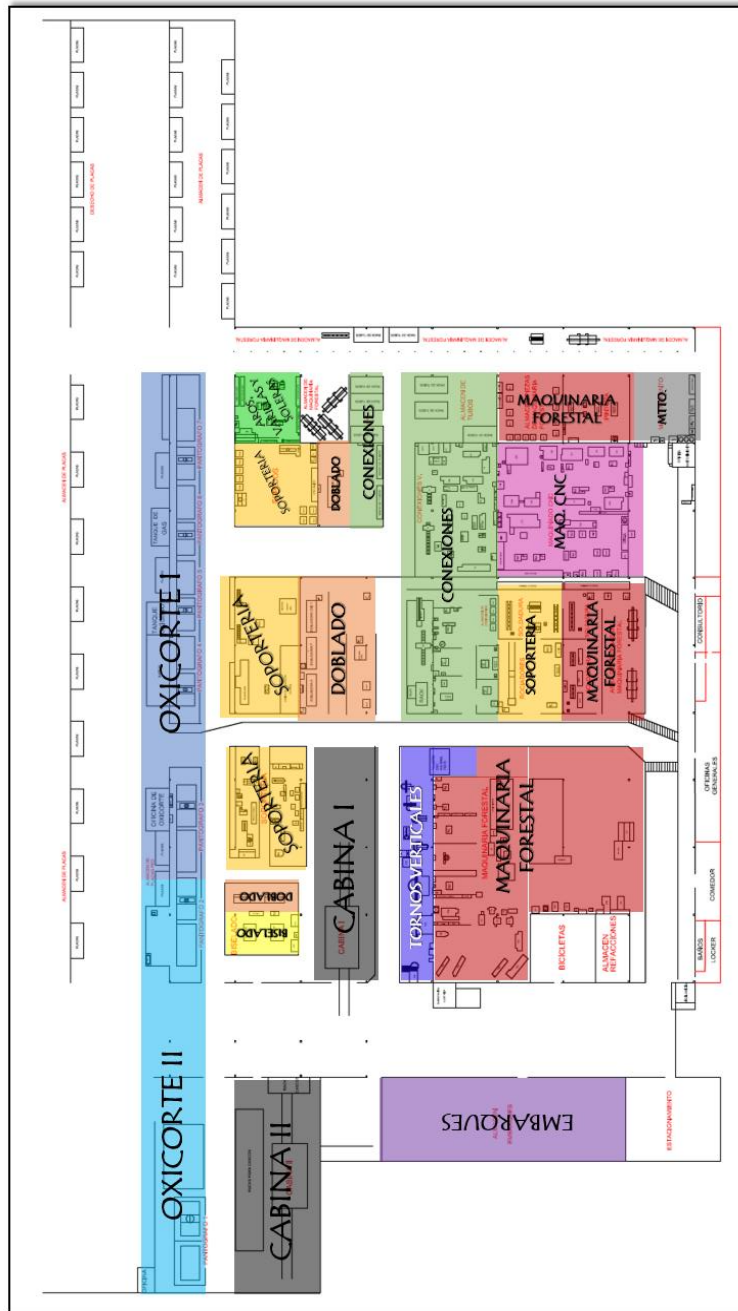
En la figura 5 se muestra cómo se encuentran relacionados los departamentos y su estructura organizacional. La figura 6 indica como es la distribución de las áreas de trabajo o departamentos de la planta y en la figura 7 se observa la distribución por bloques y por procesos de la planta.

Figura 5 Organigrama General HULMAQ



Fuente: elaboración propia.

Figura 7 Diagrama a bloques y por procesos de la planta



Fuente: HULMAQ (2019).

Capítulo IV. Metodología

El mundo se manifiesta a través de las explicaciones que brindan las ciencias; cada campo del saber ofrece una base conceptual para la comprensión de los fenómenos que se buscan entender y asimilar. Para ampliar el conocimiento, los referentes conceptuales proporcionan un marco que engloban la experiencia, los hechos, los objetos, las propiedades, las relaciones entre sí y la estructura cognitiva del campo disciplinar, todos ellos facilitan asignar nuevos significados a la información para la formación de nuevos conceptos.

En el momento en que se desarrolla una investigación es importante apoyarse de un modelo conceptual a través del cual se realizará el análisis y la interpretación de la información conforme se vayan realizando los trabajos correspondientes, de esta forma es así como toda la investigación científica recurre a modelos o paradigmas para aceptarlos, rechazarlos o modificarlos (Kuhn, 1976). Un modelo conceptual permite sentar las bases para representar una teoría, es la simplificación de la realidad que emerge de los datos observados y la información analizada (Mondino, 2014) y el paradigma señala que métodos y normas que son aceptados para contrastar problemas e hipótesis dentro de la comunidad científica.

La aproximación de la problemática que enfrenta el investigador requiere de un enfoque conceptual que lo lleve al éxito. Los diseños de la investigación se dividen en dos grandes ramas: los paradigmas cuantitativos y los paradigmas cualitativos. La metodología y procedimientos que se seleccionen para el estudio dependerán del modelo elegido, cada paradigma “mantiene una concepción diferente de lo que es la investigación: desde como investigar, que investigar y para qué sirve la investigación” (Pérez Serrano, 1990, p. 18).

Cada paradigma se sustenta en una perspectiva teórica. El cuantitativo está sustentado en el positivismo, el neopositivismo y el pragmatismo, plantea que la realidad existe y es objetiva, se llega a la creación del conocimiento por el razonamiento inductivo y emplea métodos empíricos para la explicación de la realidad estudiada, analiza problemáticas que son medibles, se realizan análisis

matemáticos y control experimental. El rigor y la credibilidad se basan en la validez interna, lo que los lleva a la generalización de teorías, se rechazan situaciones irrepetibles y situaciones muy concretas y determinadas.

Por otro lado, el paradigma cualitativo conocido también como humanístico-interpretativo, crítico y naturalista, se sustenta en el idealismo subjetivo y la fenomenología. Fundamenta un estudio de significados intersubjetivos en la captación de una realidad compleja haciendo una descripción rigurosa del contexto de un hecho o situación. En este paradigma Pérez Serrano (1990) indica que "...la realidad es holística, global y polifacética, tangible e intangible, dinámica y en continuo cambio, nunca es estática ni está dada, sino que en parte se crea", (p. 20), aquí la realidad es un todo que no puede ser capaz de dividirse en variables dependientes e independientes. Utiliza una pluralidad metodológica para conocer a detalle el contexto a estudiar, adopta y acomoda los planteamientos epistemológicos y se apoya en la observación participativa, el estudio de casos y la investigación acción entre otros como estrategias metodológicas.

4.1 Investigación Acción

En la actualidad se pueden encontrar formas diferentes de hacer investigación que pueden entrelazar diferentes realidades y contextos. De forma tradicional, en la investigación científica una persona capacitada aborda un problema de la realidad, ya sea para comprobar experimentalmente una hipótesis (investigación experimental), o para describirla (investigación descriptiva), o para explorarla (investigación exploratoria). En estas últimas décadas siguiendo la rigurosidad de la científicidad se han desarrollado otros paradigmas de la investigación, haciendo que coexista una mayor interrelación en la participación de las partes (sujeto-objeto de la investigación). En estos nuevos enfoques es que entra la investigación acción, que es una perspectiva aplicada a los estudios de las realidades humanas.

Como enfoque es una orientación teórica de como investigar, como metodología hace referencia a los procedimientos específicos para llevar a cabo una investigación científica. Es investigación ya que orienta un proceso de la realidad o aspectos determinados con la rigurosidad científica que se merece; es

acción entendida no solo como el actuar, sino como la acción que conduce al cambio estructural (llamada por algunos impulsores como praxis el proceso de síntesis entre la teoría y la práctica), obteniendo como resultado la reflexión entre la investigación continua de la realidad no solo para conocerla, sino como objetivo su transformación (Coghlan y Brannick, 2005). En la medida en que haya un mayor entendimiento de la realidad, mayor calidad, eficacia y esencia transformadora se tendrá en ella.

La praxis funde a la investigación y la acción, el requerimiento entonces de cualquier investigación que quiera ser práctica y transformadora es la acción. Es importante que no hay que esperar al final de la investigación para tener acción, pues todo lo que se va realizando en el proceso es acción y a la vez que va teniendo un efecto en la realidad del objeto de estudio analizado.

Metodológicamente supone un proceso que lleva a la participación de asumir crítica y estructuralmente a la realidad y produce en los interesados a una reflexión profunda de las causas de sus problemas, modela conclusiones científicas, estrategias concretas y realizables en una praxis transformadora y liberadora de la realidad. El propósito fundamental de la investigación acción es propiciar el cambio en determinado grupo social (Colmenares y Piñero, 2008).

La investigación acción la definen Shani y Pasmore (1985) citados en Coghlan et al., (p. 20) “como un proceso de indagación emergente en el que el conocimiento aplicado de las ciencias del comportamiento se integra con el conocimiento de las organizaciones para resolver problemas reales”. Simultáneamente la investigación acción de preocupa por lograr el cambio en las organizaciones, en el desarrollo de competencias de autoayuda en los miembros de la organización y agrega conocimiento científico. Finalmente, es un proceso evolutivo que se emprende en un espíritu de colaboración y co-indagación.

Para Lewin (1977), ni hay acción sin investigación ni investigación sin acción, una acción siempre va seguida de una reflexión autocrítica y por la evaluación de los resultados sean esperados o no, y es esta misma cuestión donde radica la

riqueza de la investigación acción, al momento de intervenir en las ciencias sociales se pueden obtener diversos resultados que enriquecen al investigador.

Con la investigación acción se genera un aprendizaje práctico a través de una acción concreta en la intervención de un grupo social. La teoría y la práctica están metodológicamente conectadas de modo que, al combinarse, podrían ofrecer respuestas a los problemas teóricos y al mismo tiempo consolidar una aproximación racional a nuestros problemas práctico-sociales, que es sin ninguna duda uno de los requisitos de fondo para solucionarlos (Lewin, 1977).

A partir de Lewin, es posible definir en líneas generales el proceso de investigación acción. Está constituido por tres etapas o momentos: la planificación, la ejecución y la observación y evaluación. La planificación parte de una idea general, gracias a la cual se define un objetivo o meta a alcanzar. A la luz de los resultados que se obtengan del estudio de la situación inicial del campo de interés, se llega a la elaboración de un plan de acción global conformado por una serie de pasos o fases de la acción. En la ejecución se procede a realizar las acciones previstas, después de cada una de las cuales se efectuará una observación y evaluación de resultados según el plan trazado. La evaluación permitirá decidir sobre la conveniencia de ejecutar el siguiente paso o la necesidad de repetir el anterior; incluso puede determinar cambios en la planificación general.

De este modo, cada uno de los momentos de la investigación acción está en estrecha interrelación con los demás. La planificación se va modificando durante la acción y la acción, a su vez, es guiada por la planificación de un modo flexible que se acomoda a los objetivos generales y a las contingencias e imprevistos propios de todo proceso social. El elemento que hace posible esta interrelación es la evaluación permanente, que es al mismo tiempo retrospectiva y prospectiva. Según este planteamiento, el desarrollo del proyecto transcurre de modo cíclico, en el que cada ciclo cumple una función múltiple de planificación, ejecución y evaluación, no sólo de una acción particular sino del proyecto total. En este sentido, la investigación acción es un proceso que avanza en espiral en torno a una idea general. El método propuesto por Lewin presenta tres características centrales: retroalimentación continua, el control práctico de las hipótesis y la participación de todo el grupo en la

toma de decisiones. Estas características se ordenan a la obtención eficaz e inmediata de resultados prácticos. No pretenden ser un modelo de procedimiento adecuado para todo tipo de investigación social, pues de hecho Lewin no aplicó la investigación acción en todas sus investigaciones, sino sólo en aquellas referidas a la modificación de ciertas conductas sociales de los grupos.

Para Goyette y Lessard-Hebert (1988) los principales objetivos de la investigación acción son:

- Identificar y diagnosticar los problemas que surgen.
- Desarrollar y comprobar hipótesis prácticas acerca de cómo pueden resolverse los problemas previamente identificados.
- Aclarar los objetivos, valores y principios, mediante la reflexión.
- Elaborar actividades con objeto de modificar las circunstancias del grupo.
- Habituarse a la práctica de reflexión social desde la investigación.

Otros aspectos relevantes son los expuestos por Kemmis y McTaggart (1988). Según estos autores la investigación acción es:

- Participativa, las personas trabajan con la intención de mejorar sus propias prácticas.
- Colaborativa, se realiza en grupo por las personas implicadas.
- Crea comunidades autocríticas, de personas que participan y colaboran en las fases del proceso de investigación.
- Se trata de un proceso sistemático de aprendizaje práctico.
- Induce a teorizar sobre la propia práctica.
- Realiza análisis críticos de diferentes situaciones.
- Comienza en ciclos de planificación, acción, observación y reflexión.

Además, estos autores plantean cuatro cosas que no son investigación acción:

- No es reflexionar acerca del trabajo, la investigación acción es sistemática, colaboradora y basada en la reflexión grupal.
- No es simplemente la resolución de problemas; hay que plantearse el problema y mejorar a través de los cambios.

- No es una investigación acerca de otras personas, esta investigación considera a los participantes miembros activos del estudio y no simplemente como objetos.
- La investigación acción es un proceso con una evolución que puede cambiar dependiendo del contexto en que se dé.

Kemmis y McTaggart (1988) explican que la investigación acción es una investigación sobre la práctica, realizada por y para los prácticos. Los agentes involucrados en el proceso de investigación son participantes iguales, y deben implicarse en cada una de las etapas del proceso de investigación. Los principales beneficios de la investigación acción son la mejora y transformación de la práctica social para llegar a su comprensión.

4.2 El proceso de investigación acción

En la concepción original y mayormente generalizada del modelo de investigación acción, Lewin plantea el proceso como un ciclo que involucra tres actividades clave: planear, tomar acción y encontrar hallazgos. Diferentes autores han retomado estos principales momentos del ciclo para convertirlo en un marco más robusto de la investigación acción, como el caso de French y Bell (1999) donde lo transforman en una sucesión de ciclos iterativos donde se incluye el diagnóstico, la formulación de estrategias, puesta en marcha y evaluación, retroalimentación para obtener nuevos datos y que inicie el nuevo ciclo, además interviene en este punto un interventor que contribuye con la directiva en la organización (Coghlan et. al., 2005).

Para iniciar el ciclo de la investigación acción se requiere del entendimiento de contexto en el que se desarrollará el proyecto, Elliot la denomina exploración (Pérez Serrano, 1990). Se debe tener en consideración factores externos como política, mercado, competencia, entre otros, ya que influirán en las demandas de cambio sobre el sistema. Otro factor que se debe tomar en cuenta son las relaciones de colaboración necesitan ser establecidas entre los agentes que estarán llevando a cabo todo el proceso.

En la fase diagnóstica se clarifica el problema que se deberá abordar en la acción y se sientan las bases teóricas en las que se realiza la planeación de

actividades que resolverán dichos problemas. El diagnóstico se fortalece y puede ir cambiando en cada una de las iteraciones del ciclo de la investigación acción, mostrando evidencias de cómo es que van funcionando las estrategias que se ponen en práctica, además de obtener nueva información para los demás ciclos que sea necesarios para resolver la problemática en la organización. En esta parte es de suma importancia que el diagnóstico se realice de forma colaborativa con los agentes que intervendrán en todo el proyecto.

Con los resultados del diagnóstico se realiza un análisis profundo de la información para encontrar en la teoría solución a los problemas que enfrenta la organización, hay que tomar en cuenta los aspectos tanto internos como externos que permitan la correcta formulación e implementación de las estrategias.

La puesta en marcha implica realizar la intervención en la organización; después se da paso a la evaluación de la acción realizada; la evaluación puede brindar información acerca si el diagnóstico fue correcto, si las acciones emprendidas fueron las adecuadas, y proporcionan la información suficiente para dar paso a otro ciclo de la investigación acción.

4.3 Diseño metodológico

La presente intervención se realizó bajo la perspectiva de la investigación acción, pero en el contexto de los métodos mixtos. Como lo mencionan Ivankova y Wingo (2018) conceptualmente esta combinación de métodos inicia de un método exploratorio para pasar a uno explicativo llegando a una confirmación por medio de la dialéctica, se da una práctica reflexiva en cada una de las etapas para dar paso a la siguiente, y se adopta un enfoque colaborativo en toda la investigación. En la parte procedimental se utilizan todos principios de la investigación sistemática utilizando métodos cuantitativos y cualitativos siguiendo un proceso cíclico que consta de fases de estudio claramente definidas.

La combinación de la investigación acción con los métodos mixtos producen planes de intervención científicamente robustos con resultados palpables y verificables por medio de la evaluación. El punto focal de la investigación acción se da por medio de la dialéctica que busca soluciones efectivas a los problemas que se encuentra en las organizaciones, además de solicitar diversos puntos de vista de

los stakeholders en la medida en que ellos participan en cada una de las etapas en espiral que se sigue en la metodología, permitiendo un amplio rango de perspectivas en las soluciones.

De los métodos cualitativos la investigación se apoyó de las técnicas de la observación participante, revisión documental y entrevistas semiestructuradas. En cuanto a las técnicas de los métodos cuantitativos se utilizaron: PYME JICA, medición de la cultura organizacional por medio el OCAI, medición de la satisfacción laboral por medio del cuestionario de satisfacción Laboral S10/12 y finalmente la medición de la productividad de la planta con la información proporcionada por la gerencia.

La forma en la que se fue dando la interacción entre las diferentes técnicas de los diferentes métodos estuvieron dadas por las espirales de la investigación acción, en la primera espiral como lo mencionan Coghlan et al., (2005).

4.4 Tipo de estudio

Es una investigación de tipo longitudinal cuasi experimental debido a que durante el proceso de la intervención hubo manipulación de variables, misma que se llevó a cabo de marzo del 2018 a febrero del 2019.

Entendiendo al diseño de la investigación cuasi experimental como una metodología que ostenta todos los elementos de un experimento exceptuando que a los individuos que se involucran en el no son asignados aleatoriamente, siendo la tarea de identificación de estos al investigador, dando el tratamiento necesario para que los factores involucrados produzcan los efectos buscados en las variables dependientes (Pedhazur y Schmelkin, 1991). O bien al entender este diseño como un propósito experimental que da razón a la acción de investigar probando en sí la existencia de relación entre las variables o factores involucrados, viéndose obligado a identificar claramente cada uno de los factores y sus relaciones causales, que permiten entender una base de comparación (Hedrick et al., 1993).

Aun cuando la investigación cuasi experimental presenta algunas limitaciones de acuerdo con Bono Cabré (2012), si esta lleva una planificación y

ejecución impecable representa una atractiva elección de trabajo para la investigación, logrando conducir la investigación de inicio a fin con el propósito fincado en sus objetivos, aportando la información suficiente para generar un impacto de cambio o evolución en los factores estudiados.

Judd y Kenny (1981) sugieren que la estrategia de comparación y obtención de datos a través de la investigación de forma longitudinal, da un efecto al tratamiento de los mismos que permite en sitio realizar las comparaciones necesarias de acuerdo a las relaciones observadas, permitiendo al investigador decidir si debe o no ajustarse a la presencia o ausencia de medidas u observaciones que se hacen o no necesarias en el momento de aplicar los instrumentos o herramientas elegidas según sea necesario.

4.5 Derivación de variables

Las variables que se utilizaron en el estudio para encontrar la solución a la problemática encontrada en la organización son las siguientes:

Tabla 11 Derivación de variables

| Variable | Definición conceptual | Dimensiones | Indicador |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cultura organizacional | Es la capacidad que distingue a los seres humanos para adaptarse a las circunstancias, y poder transmitir sus habilidades y conocimientos a las siguientes generaciones. | Tipos de cultura organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> •Cultura tipo Clan. •Cultura tipo Adhocrática. •Cultura tipo Mercado. •Cultura tipo Jerárquica. |
| Satisfacción laboral | “Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (Robbins 2012 ,p. 221). | Satisfacción laboral con respecto a factores extrínsecos. | <ul style="list-style-type: none"> •Satisfacción con la supervisión. •Satisfacción con el ambiente físico. •Satisfacción con las prestaciones recibidas. |

| | | | |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Productividad | “La relación entre la producción obtenida por un sistema de producción y los recursos utilizados para obtenerla”, Prokopenko (1989, p.3). | Gestión de los procesos y las capacidades/control de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> •% de entrega de piezas. •Reducción de desperdicios. |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: elaboración propia.

4.6 Proceso metodológico

Para llevar a cabo la intervención en la organización fue necesario contar con un método que permitiera obtener la información, realizar una revisión exhaustiva de los hallazgos, idear el plan de intervención, llevarlo a cabo y analizar los resultados de la misma. Este proceso permite dimensionar la ubicación del profesionalista que lleva a cabo la intervención ante los intereses, motivaciones, opciones y otros factores que van modelando la problemática a la que se enfrenta. El proceso define la particularidad y la especificidad que de acuerdo a la organización determina el objeto y los objetivos de la intervención, esto permite a su vez interrelacionar y estructurar el conocimiento, las técnicas y la realidad de la intervención.

Es importante recalcar que durante toda la intervención existe una relación dialéctica entre la interventora y la organización a través de los procesos de interrelación e interpretación de los resultados que se van obteniendo en cada una de las etapas del proceso metodológico. El acercamiento y la confianza que se va obteniendo va mostrando una realidad empírica y compleja que refleja un orden previamente constituido que se modificará mediante la intervención, es aquí que la metodología junto con el procedimiento además de la teoría, marcan las pautas para el plan que se deberá seguir.

En relación con la presente investigación los pasos del proceso metodológico y los objetivos a lograr se muestran en la tabla 12:

Tabla 12 Etapas del proceso metodológico

| Paso del proceso metodológico | Objetivo por lograr |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Realizar la presentación de la intencionalidad de la investigación y la interventora. | Establecer la formalidad y confidencialidad de la investigación y además de los lazos de confianza. |
| 2. Se realizó prediagnóstico y diagnóstico organizacional. | Encontrar falencias y fortalezas de la organización. |
| 3. Búsqueda en la literatura. | Descubrir una solución holística en la literatura y elaborar propuesta de intervención organizacional basada en el diagnóstico. |
| 4. Plan de acción y acuerdo con los directivos de la organización. Generación de un equipo Think Tank. | Acordar los pasos a seguir para buscar mejorar las falencias encontradas y robustecer las fortalezas, así mismo comprometer al equipo Think Tank de ser ellos los promotores de los cambios. |
| 5. Operacionalización del plan de acción | Presentar las acciones a los encargados de las áreas para llevar a los cambios propuestos de acuerdo con los recursos de la empresa. |
| 6. Levantamiento de los resultados. | Aplicación de instrumentos para medir el cambio después de la operacionalización del plan de acción. |
| 7. Análisis de resultados. | Comparar entre el estado inicial y final de la organización para observar los cambios obtenidos al final de la intervención. |

Fuente: elaboración propia.

4.6 Población y muestra

HULMAQ cuenta con una base de 250 trabajadores en la parte administrativa y operativa. Los instrumentos aplicados del OCAI para la medición de la cultura organizacional y del cuestionario S10/12 para medir la satisfacción laboral se aplicó a una base de trabajadores de 212 elementos por lo que prácticamente es un censo.

4.7 Confiabilidad y validez

La confiabilidad del OCAI ha sido evaluada principalmente a través de la consistencia interna, utilizando el coeficiente alfa de Cronbach. Cameron y Quinn (2011) reportaron coeficientes alfa que oscilan entre 0.70 y 0.80 para las cuatro tipologías culturales del modelo (Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía), lo cual se considera aceptable en la investigación en ciencias sociales (Nunnally y Bernstein, 1994).

Estudios posteriores han corroborado estos hallazgos. Por ejemplo, Heritage et al. (2014) encontraron coeficientes alfa que varían de 0.70 a 0.86 en una muestra australiana, mientras que Abbasi et al. (2021) reportaron valores entre 0.71 y 0.84 en un estudio realizado en Pakistán. Estos resultados consistentes a través de diferentes contextos culturales respaldan la confiabilidad del instrumento.

Validez

La validez del OCAI ha sido examinada desde varias perspectivas:

Validez de Constructo: Cameron y Quinn (2011) utilizaron análisis factorial confirmatorio para validar la estructura de cuatro factores del modelo. Sus resultados mostraron un buen ajuste del modelo, respaldando la validez de constructo del instrumento.

Validez Convergente y Discriminante: Varios estudios han explorado la validez convergente y discriminante del OCAI. Por ejemplo, Yeung et al. (1991) encontraron correlaciones significativas entre las dimensiones del OCAI y otros instrumentos de cultura organizacional, proporcionando evidencia de validez convergente. Asimismo, las bajas correlaciones entre dimensiones teóricamente distintas respaldan la validez discriminante.

Validez Predictiva: La investigación ha demostrado la capacidad del OCAI para predecir varios resultados organizacionales. Por ejemplo, Hartnell et al. (2011), en un meta-análisis, encontraron asociaciones significativas entre los tipos de cultura del OCAI y medidas de efectividad organizacional, respaldando su validez predictiva.

A pesar de la evidencia sustancial que respalda la confiabilidad y validez del OCAI, algunos investigadores han señalado limitaciones. Por ejemplo, Jung et al. (2009) advirtieron sobre la posible simplificación excesiva de la cultura organizacional en solo cuatro tipos. Además, Bellot (2011) señaló que, como cualquier instrumento de autoinforme, el OCAI puede estar sujeto a sesgos de respuesta.

Confiabilidad y Validez del Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 de Meliá y Peiró

El Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 es un instrumento que ha sido ampliamente utilizado en la investigación organizacional, especialmente en contextos de habla hispana. Con respecto a la confiabilidad del S10/12 ha sido evaluada principalmente a través de la consistencia interna, utilizando el coeficiente alfa de Cronbach. Meliá y Peiró (1989) reportaron un coeficiente alfa de Cronbach de 0.88 para la escala total, lo cual se considera bueno según los estándares psicométricos (Nunnally y Bernstein, 1994). Investigaciones subsecuentes han corroborado la alta confiabilidad del instrumento como lo mencionan Macdonald y MacIntyre (1997) que encontraron un alfa de Cronbach de 0.85 en una muestra canadiense. Patlán-Pérez et al. (2012) reportaron un alfa de 0.86 en una muestra mexicana y Orgambidez-Ramos et al. (2015) obtuvieron un alfa de 0.88 en una muestra española. Estos resultados consistentes a través de diferentes contextos culturales y temporales respaldan la confiabilidad del S10/12.

Validez

La validez del S10/12 ha sido examinada desde varias perspectivas:

Validez de Contenido: El S10/12 fue desarrollado a partir de versiones más extensas (S4/82 y S20/23) que habían demostrado buena validez de contenido. Los

elementos fueron seleccionados para representar los aspectos más relevantes de la satisfacción laboral (Meliá y Peiró, 1989).

Validez de Constructo: análisis Factorial: Meliá y Peiró (1989) realizaron un análisis factorial que reveló tres factores: satisfacción con la supervisión, con el ambiente físico y con las prestaciones recibidas. Esta estructura ha sido replicada en estudios posteriores (e.g., Patlán-Pérez et al., 2012).

Validez Predictiva: varios estudios han demostrado la capacidad del S10/12 para predecir resultados organizacionales importantes: Orgambidez-Ramos et al. (2015) encontraron que las puntuaciones del S10/12 predecían significativamente el engagement laboral. Peiró et al. (2004) demostraron que el S10/12 predecía el absentismo laboral.

Limitaciones y Consideraciones

A pesar de sus fortalezas, es importante considerar algunas limitaciones del S10/12, aunque la brevedad del S10/12 es una ventaja en términos de eficiencia, algunos investigadores han cuestionado si 12 ítems son suficientes para capturar completamente un constructo tan complejo como la satisfacción laboral (Spector, 1997). Se necesita más investigación para determinar la sensibilidad del S10/12 para detectar cambios en la satisfacción laboral a lo largo del tiempo. Como cualquier medida de autoinforme, el S10/12 puede ser susceptible al sesgo de deseabilidad social (Podsakoff et al., 2003).

En la medición particular de este estudio el coeficiente alfa de Cronbach dio una medición de 0.85. El alfa de Cronbach es un coeficiente que mide la consistencia interna de una escala o cuestionario. Los valores van de 0 a 1, donde los valores más altos indican mayor consistencia interna. Según las directrices comúnmente aceptadas (Nunnally y Bernstein, 1994) un 0.9 se considera excelente, 0.8 - 0.9 se considera bueno, 0.7 - 0.8 se considera aceptable y < 0.7 puede indicar una consistencia interna cuestionable.

Para el S10/12 específicamente y con la medición obtenida un alfa de 0.85 indica que los 12 ítems del cuestionario están midiendo de manera coherente el

mismo constructo (satisfacción laboral) además de que hay una alta correlación entre los ítems del cuestionario.

Capítulo V. Resultados

Intervenir en una empresa significa interrumpir un proceso de forma planeada para producir un cambio o mejora, desde el punto de vista del desarrollo organizacional, es la gestión del cambio planeada desde la consideración de la organización como un sistema abierto donde se influye u orienta a las personas o grupos de personas para mejorar el estado actual de la organización.

La investigación acción proporcionó la orientación teórica de cómo investigar, además de los procedimientos de cómo llevar a cabo la investigación a través del tiempo. Se centra (la investigación acción) en la aplicación de factores científicos para la comprensión y mejoramiento del todo el proceso de la transformación que se da en la organización, teniendo como premisa principal el trabajo de todo el equipo implicado, que para el caso en especial de HULMAQ, la integración del equipo Think Tank fue un paso primordial del proceso para la determinación de las estrategias y acciones pertinentes que permitieron una ruta hacia el futuro deseado.

El resultado de las diferentes herramientas que se aplicaron para diagnosticar la organización proporcionó un mapa de las deficiencias en la efectividad de su acción, así como los aciertos que tiene la empresa en las diferentes áreas. El acervo que brinda la teoría una vez analizada las áreas de oportunidad traza las posibles estrategias que de forma particular tienen que diseñarse para específicamente la organización, en este caso HULMAQ.

El propósito de la intervención sin lugar a duda es el de mejorar las condiciones de la empresa de acuerdo con los hallazgos del diagnóstico. La intervención se realiza con la ayuda de grupos de trabajo estructurados de la misma empresa que son los que ejecutan las acciones propuestas por el grupo estratégico, y en este caso la consultora fungió como asesor de todo el proceso de cambio planeado.

5.1 Presentación de resultados

Siguiendo el diseño metodológico, el primer paso de la primera espiral de la investigación acción se realiza la indagación de datos por medio de un diagnóstico,

los resultados principales se retoman del capítulo I pudiendo consultar a detalle todos los hallazgos en el anexo 1 del presente documento.

Tabla 13 Deficiencias y fortalezas de HULMAQ

| Área funcional | Deficiencias | Fortalezas |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Administración | <ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción de los trabajadores con la empresa. • Autoritarismo en la toma de decisiones. • Incompleto cumplimiento en las metas de producción • Falta capacitación en el uso de TI. • Información insuficiente para planear entre los miembros del equipo. • Falencias en la identificación de elementos externos a la planeación. | <ul style="list-style-type: none"> • El sistema de información administrativo que manejan es adecuado para la empresa. • Los planes de crecimiento y administración se basan en la información del mercado. • El máximo responsable de la administración conoce a profundidad las fortalezas y debilidades de la industria y de la empresa. • Promueven la responsabilidad social por medio de programas internos y hacia la comunidad. |
| Finanzas | <ul style="list-style-type: none"> • Se desconoce la totalidad del fondo de operaciones. • No se realiza el análisis del equilibrio entre financiamiento y manejo de fondos. • Existe un desconocimiento en el detalle del costo de venta. • No se mantiene el nivel de la razón entre la distribución y costo laboral. | <ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con una alta rentabilidad. • Desarrollan un plan de inversión destinado a la reposición de la maquinaria. • Debido a la liquidez y su rentabilidad tiene acceso a diferentes financiamientos del sector. |
| Mercadotecnia | <ul style="list-style-type: none"> • No existe el departamento • La empresa no ha buscado alianzas estratégicas. • No existe un interés en buscar otros segmentos del mercado. • No se patentan las maquinarias que fabrican • Los clientes llegan solos a la empresa, no existe la | <ul style="list-style-type: none"> • Se tiene bien estudiado el sistema de distribución para la maquinaria forestal. • Se brinda todo el apoyo para la instalación de los equipos hasta que el cliente se encuentre satisfecho. • La atención para la venta es muy buena y se otorga plenamente personalizada a |

| | | |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | actividad de venta necesariamente. | las necesidades explícitas del cliente. |
| Producción | <ul style="list-style-type: none"> •No se mide la satisfacción de los empleados. •No hay tiempos estándar en la manufactura. •No existe un sistema para reducción de costos. •Los mantenimientos no se hacen adecuadamente. •Las inspecciones en calidad son insuficientes. •Desconocimiento de la capacidad instalada. •El método de control de la producción es insuficiente. •Son recurrentes los accidentes de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> •Existe un control de inventarios adecuado para la producción que se realiza día con día. •Se les capacita a los trabajadores en el uso de toda la maquinaria para permitir la rotación. •Se han desarrollado tecnologías propias para la manufactura de las piezas. |
| Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> •No se mide la satisfacción del empleado. •El desarrollo dentro de la empresa solo se ve desde el punto de vista instrumental. •Las políticas no se aplican por igual en todos los niveles •Falta incrementar las medidas para la prevención de siniestros laborales. •El sistema de evaluación de los trabajadores nos es adecuado y no se aplica en todos los departamentos. •El liderazgo de la gerencia es autoritario. •El nivel de accidentabilidad es alto. | <ul style="list-style-type: none"> •Cuentan con políticas bien establecidas para la admisión y el empleo. •Los problemas de los trabajadores se tratan con respeto y confidencialidad. •Cada área cuenta con una descripción específica del puesto. •Se tiene un sistema de evaluación del empleado adecuado a la realidad de la empresa. •Se aprovechan de forma eficaz los medios de comunicación en toda la organización. •Se alienta a los trabajadores para expresar sus ideas de mejora en las diferentes áreas de la producción. |

Fuente: elaboración propia.

Estos resultados dan un primer panorama de lo que sucede al interior de HULMAQ, pero en este punto, con la información con la que se cuenta al momento, falta un hilo conductor que explique que aun con la problemática que se vive al

interior de HULMAQ y a pesar de las crisis de los entornos macroeconómicos, esta organización ha sobrevivido en el tiempo, y no solo sobrevivido, sino que ha crecido en tamaño, capacidad de producción, tecnología, está en proceso de sucesión a la siguiente generación familiar y explora otras opciones de mercado, es una empresa exitosa en el ámbito de Durango, y en el sector donde se desarrolla.

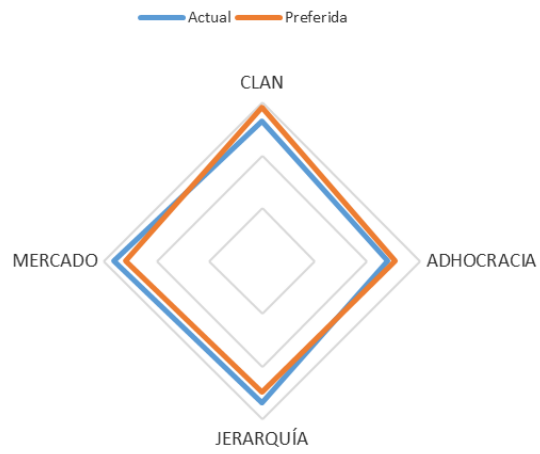
Sin olvidar que una empresa es una organización y que las organizaciones están formadas por seres humanos, el comportamiento de las personas, las fuerzas que lo impulsan a buscar la excelencia o que es lo que moldea su comportamiento en donde se desenvuelva, forma parte de un entramado interesante de estudiar.

Como se mencionó en el capítulo I, la cultura organizacional es uno de los factores clave que ayuda a las empresas a mejorar su rendimiento y es lo que las distingue realmente de las organizaciones de alto desempeño. Construir y mantener a una organización con una cultura organizacional fuerte y sana es eliminar las barreras y la desconfianza. En sentido positivo, es crear y promover sistemáticamente en todo el personal la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores, congruencia en las conductas; todo ello en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente para el cual trabaja.

Habiendo encontrado una posible causa dentro de la literatura que una todas las problemáticas y fortalezas de la empresa es que se encuentra con el MVC de Cameron y Quinn (2006). Se decide aplicar el instrumento arrojando los siguientes resultados. La salida de estos gráficos son un resumen visual de las condiciones y valores básicos de como la organización opera actualmente y como se vería en el futuro, recalcando que no existen culturas buenas ni malas (Ližbetinová et al., 2016).

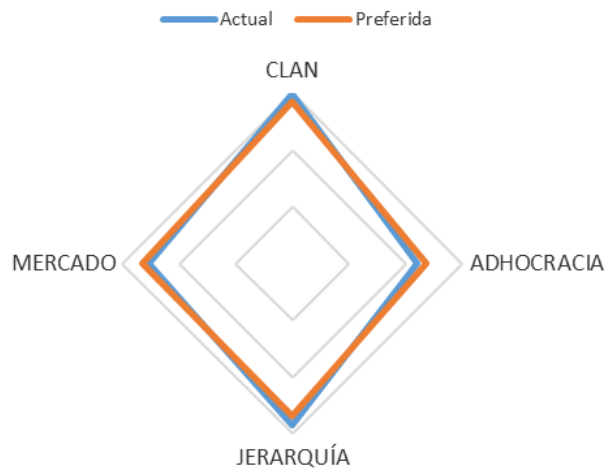
En las figuras de la 8 a la 11 se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del OCAI en las dimensiones que mide, en la mayoría de las gráficas se puede observar que no hay en realidad una diferencia significativa entre lo que es la cultura en el momento y cómo quisieran llegar a ser. Resalta la dimensión de la cohesión organizacional, ahí sí se observan una gran diferencia en cómo los trabajadores perciben que se comportan y cómo es que ellos quisieran trabajar en un futuro.

Figura 8 Características dominantes



Fuente: elaboración propia.

Figura 9 Liderazgo organizacional



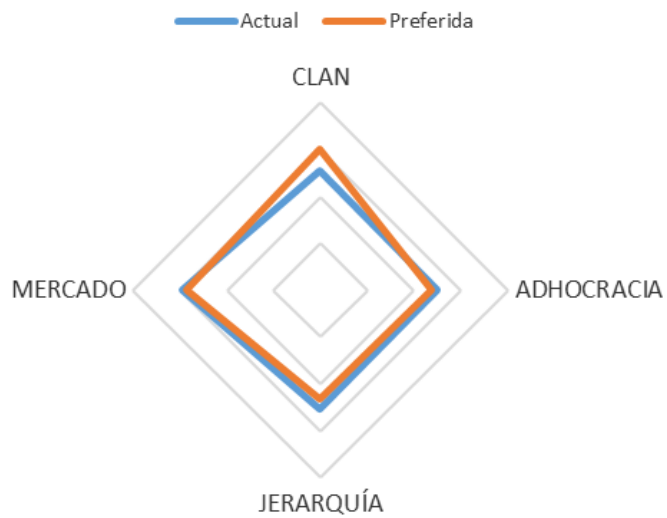
Fuente: elaboración propia.

Figura 10 Gestión de los empleados



Fuente: elaboración propia.

Figura 11 Énfasis estratégico



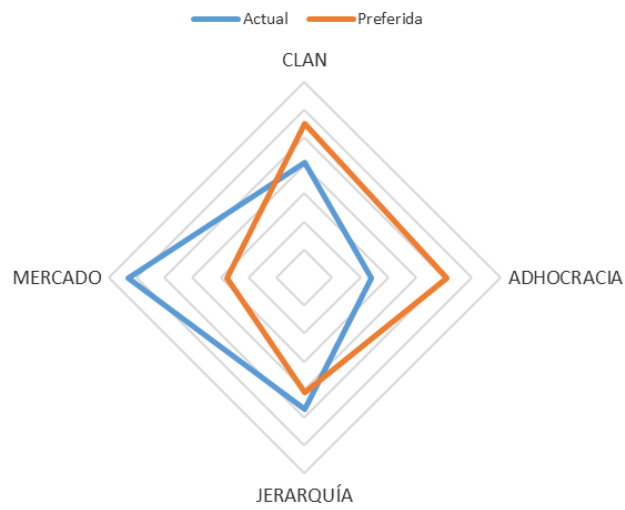
Fuente: elaboración propia.

Figura 12 Criterios de éxito



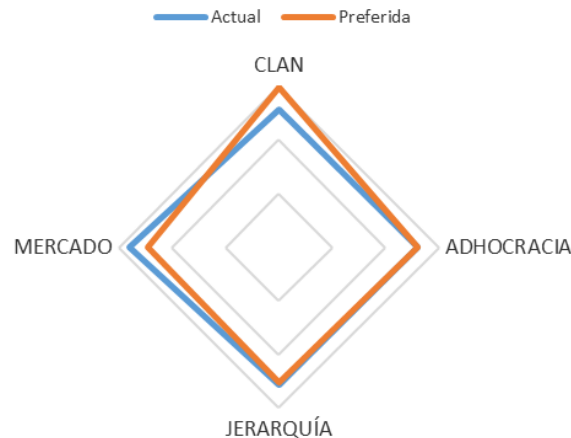
Fuente: elaboración propia.

Figura 13 Cohesión organizacional



Fuente: elaboración propia.

Figura 14 Cultura dominante



Fuente: elaboración propia.

Cohesión organizacional

La cohesión es una característica de los grupos que es el conjunto de percepciones sociales que cada uno de los miembros del grupo desarrolla en relación al grupo como su totalidad.

Estas percepciones sociales reflejan las percepciones individuales acerca de su cercanía, similitud y los lazos de unión como un todo y el grado de unificación como grupo, también es importante el reconocimiento de cómo el grupo satisface las necesidades y los objetivos personales de cada miembro. La atracción individual al grupo refleja las motivaciones personales para permanecer en el grupo, así como también los pensamientos acerca del grupo, es importante reconocer que en ocasiones se da el fenómeno que los grupos se centran alrededor de una persona y no de un objetivo en particular en las organizaciones (Carron et al., 2012).

Carron et al., (2012, p.6) definen la cohesión como “el proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a permanecer unido en la consecución de objetivos instrumentales y/o en la satisfacción de las necesidades afectivas de los miembros del grupo”.

Los aspectos que manejan estos autores en la naturaleza de la cohesión son:

La multidimensionalidad del constructo destaca que se ha visto desde las fuerzas que hacen que las personas formen un grupo, también desde la perspectiva que la cohesión es la resistencia del grupo hacia la disrupción,

La cohesión no es estática en sí misma, ya que para Carron et al., (2012) cambia a través del tiempo, le agrega dinamicidad a través de la teoría de los grupos, no es mismo el grado de intensidad de las dimensiones de los factores desde la formación, desarrollo, mantenimiento del grupo o cuando los miembros han decidido disolver el grupo en sí mismo. Tampoco la cohesión es transitoria o pertenece a una situación específica del tiempo. La gradualidad de la cohesión, la cohesión tiene una base instrumental dada por el propósito de la creación del grupo.

La cohesión tiene una dimensión efectiva, aun cuando la base instrumental de creación del grupo sea dada por la tarea, las relaciones sociales y afectivas nacen, ya que es una característica de los seres humanos, como consecuencia existe una afectación positiva en los objetivos que persiga el grupo cuando se tiene una alta cohesión entre los miembros.

Aunque la base instrumental para la creación de un grupo pueda ser una, las motivaciones hacia su pertenencia van cambiando, por ejemplo, cuando se reúnen las personas en relación con un trabajo, lo que primeramente se ve es la unión alrededor de la tarea, conforme los miembros se van conociendo y estrechan lazos sociales es que se dan los elementos de unión de la cohesión social.

Algunos de los factores que afectan la cohesión organizacional son: el sentido de pertenencia, las experiencias de éxito, liderazgo, capacitación, disciplina, sistema de recompensas justo y equitativo, normas y metas.

A HULMAQ se le propone trabajar ya con las áreas de oportunidad detectadas en los siguientes rubros tal como se muestra en la figura 15, en esta figura los números que se indican entre paréntesis son las menciones de la problemática derivadas de las diferentes herramientas que se aplicaron después del análisis realizado.

Figura 15 Principales problemáticas detectadas

| Área funcional | Área funcional | Área funcional |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Administración (450) | Recursos Humanos (600) | Producción (700) |
| Insatisfacción de los trabajadores con la empresa (robos, inasistencias) (70) | Personal desmotivado, sin reconocimiento a su trabajo, descontento (200) | Disfuncionalidad en la Administración/Planeación/Control de la producción (200) |
| Autoritarismo en la toma de decisiones (50) | Más jefe menos líder (150) beneficios | Continuamente hay accidentes, instalaciones inseguras, no se hacen las auditorias en seguridad de forma adecuada (170) |
| Deficiente cumplimiento de las metas de producción (30) | No hay capacitación más allá del manejo de las máquinas (70) | Calidad de la producción (desperdicio en piezas, mal dobladas, dibujos con especificaciones en inglés, descuido en la manufactura, etc.) (170) |
| | No existe un plan de desarrollo del personal, no saben hasta donde pueden crecer (70) | El mantenimiento no se hace de forma programada, se falsifican reportes, tarda mucho en realizarse en algunos equipos, el equipo de mantenimiento no se siente apoyado por la gerencia (70) |

Fuente: elaboración propia.

Evaluación de la satisfacción laboral

Junto con el diagnóstico de la cultura organizacional también se aplicó el cuestionario de satisfacción laboral S10/12 de Meliá y Peiró (1998), la escala de medición que se utilizó fue del 1 al 7 donde el 1 indica muy insatisfecho hasta el 7 que indica muy satisfecho, se puede observar en la siguiente tabla que en la primera dimensión los trabajadores se encuentran algo satisfechos con respecto a las exigencias de la empresa con la productividad, y aun cuando en las entrevistas y en otras partes del diagnóstico dan a conocer la información del mejoramiento de las instalaciones la medición indica que se encuentran indiferentes.

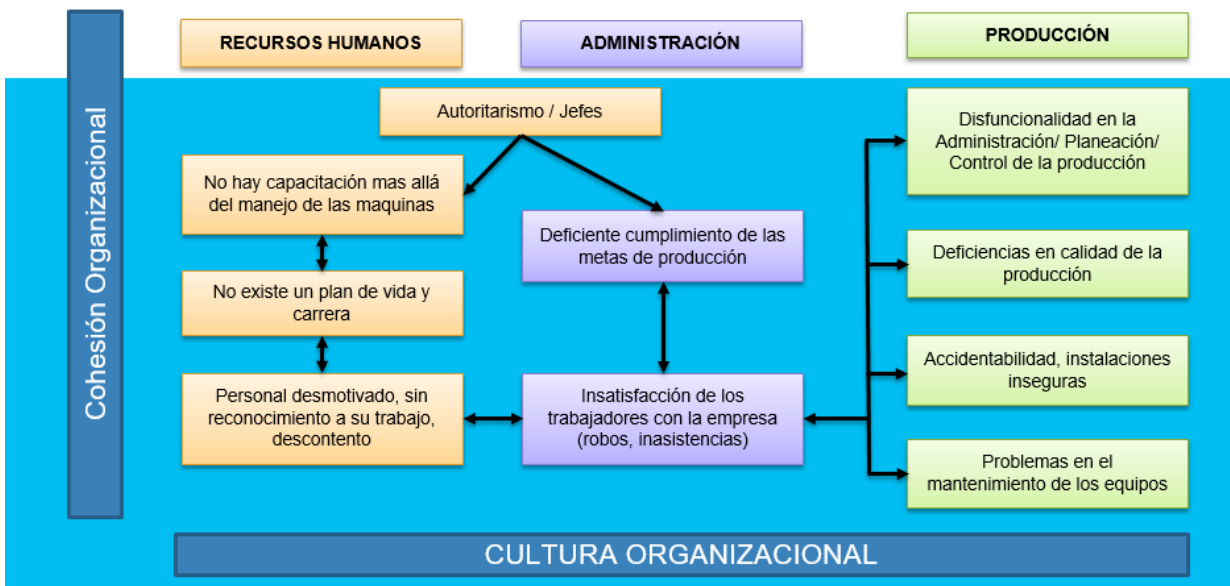
Tabla 14 Medición de la satisfacción laboral cuestionario S10/12

| Dimensiones | Promedio |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Evaluación respecto a la satisfacción acerca de los objetivos, metas y tasas de producción que se deben alcanzar. | 5.07 |
| Evaluación respecto a la satisfacción laboral respecto a la infraestructura. | 4.45 |
| Evaluación de la satisfacción laboral respecto a la relación con los superiores. | 4.58 |
| Evaluación de la satisfacción respecto a las disposiciones laborales de la empresa. | 4.75 |

Fuente: elaboración propia.

El siguiente esquema (figura 16) resume las principales problemáticas de la organización y cómo es que quedan explicadas bajo la cultura organizacional de forma transversal y la cohesión es la razón que une tanto las áreas de oportunidad y proporciona la posibilidad de una propuesta de solución a los resultados del diagnóstico integral hecho hasta el momento.

Figura 16 Áreas de oportunidad y explicación teórica de HULMAQ



Fuente: elaboración propia.

Una vez realizado el análisis de la información se procedió a presentar el informe del diagnóstico a la junta directiva con los siguientes resultados:

1. Se realizó una presentación ejecutiva con los resultados sintéticos de los hallazgos del diagnóstico, además de preparar para cada uno de los asistentes una copia impresa de la misma información.
2. En la reunión estuvieron presentes las áreas gerenciales y mandos medios de la empresa.
3. Se explicó a detalle cuales fueron los pasos que se siguieron en la realización del diagnóstico, y la forma en que se organizó la información.
4. En un principio se mostraron muy receptivos hacia la información presentada, haciendo algunas preguntas sobre algunos de los términos que no quedaban claros para ellos.
5. En el apartado de la presentación de resultados de la cultura organizacional surgieron algunos cuestionamientos, ya que no era tan claro para ellos la interpretación de las gráficas mostradas, por lo que se brindó una explicación más a detalle de cada una de las dimensiones.
6. La última parte de la presentación incluía un programa diseñado que ayudaría a mejorar el estado actual de la empresa, a partir del camino mostrado por el diagnóstico, es en este momento, cuando se estuvieron mostrando las estrategias y explicando qué problemas ayudarían a resolver y cómo es que mejoraría la empresa con los cambios sugeridos. En este punto es que los miembros empiezan a denotar una fuerte resistencia al cambio argumentando:
 - a. Varias de las estrategias las realizan, más no están documentadas.
 - b. Los trabajadores nunca van a estar contentos con lo que se les proporciona.
 - c. Se reflejaron percepciones de los empleados, no la realidad de su condición.
 - d. Los trabajadores no necesitan ser motivados con otros factores que no sean los económicos.

- e. No existe una buena comunicación de los mandos gerenciales a los operativos.
7. Defendieron y minimizaron desde su punto de vista los hallazgos en producción, seguridad industrial y recursos humanos, sobre todo porque el director general se manifestó muy sorprendido por los hallazgos y se manifestó inquisidor con el resto de los asistentes.
 8. No aceptaron la propuesta inicial del programa por principalmente considerar que:
 - a. Ya trabajan bajo un sistema en competencias.
 - b. Se cuenta con tabuladores y homologación de sueldos.
 - c. Es muy difícil organizacionalmente que los trabajadores puedan ascender a otros puestos.
 9. El consultor principal realiza una intervención al final de que ellos debatieron las propuestas haciendo hincapié en los beneficios de ayudarles desde la perspectiva de apoyo del programa del doctorado, pero también haciéndoles ver de la importancia que quienes llevarán a cabo las acciones de mejora serán ellos mismos.
 10. El director general acepta el que se trabajen acciones de mejora, haciendo notar que HULMAQ siempre ha querido ser vista como una empresa con sentido humano, que cuida a sus trabajadores y que cuenta con la responsabilidad social con la que se le reconoce en el estado de Durango.
 11. Se hace una contrapropuesta de intervención donde se acuerda lo siguiente:
 - a. Conformar un grupo Think Tank en la organización.
 - b. Realizar una planeación estratégica para redefinir la filosofía empresarial y proyectos estratégicos a trabajar con ellos.
 - c. Derivado de estos proyectos estratégicos la investigadora actuará como coach en el transcurso, además de documentar el proceso de cambio.

En la siguiente reunión llevada a cabo, el consultor principal facilitó la sesión de planeación con el equipo Think Tank conformado por: administradora general, gerente general, gerente de materiales, gerente de producción, gerente de calidad,

jefa de recursos humanos, supervisor de calidad y el sucesor de la empresa; donde se dieron los siguientes resultados:

1. Reconocen que la empresa tiene diferentes problemas que no se habían visualizado como tales y que están afectando el desempeño de los trabajadores y la rentabilidad.
2. Se les encaminó a una profunda reflexión acerca del término "empresa de clase mundial", desglosando las implicaciones en la manufactura, recursos humanos y condiciones del entorno.
3. Establecer el tiempo para la visión.
4. Clarificar que tipos de proyectos se estarían trabajando en el proceso de intervención y quiénes serían los involucrados.

Se establece una segunda sesión de trabajo donde se instaure que:

1. Se conformará un equipo de planeación estratégica, encaminado a establecer programas y acciones concretas de crecimiento dirigido de la empresa (renovación de equipo, personal, clientes futuros, análisis del mercado, entre otras).
2. El departamento de producción trabajará en base a kits.
3. El departamento de recursos humanos buscará estrategias que contribuyan a que HULMAQ se convierta en una empresa de clase mundial y que pueda minimizar los hallazgos encontrados en el diagnóstico.
4. Se brindará un taller de liderazgo al equipo Think Tank.

Dentro de la metodología de la investigación acción se ha llevado la primera espiral donde se genera el conocimiento de la situación actual de la empresa, es momento de involucrar de forma activa a los miembros que llevarán a cabo ellos mismos el proceso de transformación, no vista como una imposición, sino como una necesidad de mejora y de adentrarse en la competitividad misma del sector; en este punto de la intervención, el grupo reconoce que la empresa pudiera tener algunas problemáticas a pesar de que para ellos sus márgenes de ganancia siguen siendo muy competitivos; en este sentido Saeed, B. et al., (2013) denominan a la

problemática encontrada como “organización estable”, es decir, la empresa tiene un ejercicio aceptable, el desempeño no se considera un problema, se tienen metas y se hace hincapié en el rendimiento y productividad a corto plazo, se descuida la planeación a largo plazo, los procesos y procedimientos no están alineados con la misión, los líderes no valoran a las personas y no logran comunicarse de forma adecuada con toda la organización.

Los equipos de trabajo no se autogestionan, no se permite el empoderamiento y la toma de decisiones. Los recursos están siempre disponibles para el desarrollo de las tareas, pero los objetivos no son claros por lo que los estándares de cumplimiento/desempeño no están bien desarrollados. Las propuestas de solución que ellos proponen están encaminadas a: alinear los procesos y procedimientos con la misión a fin de cumplir con el propósito organizacional, valorar a las personas para mantenerlos motivados, crear un entorno de toma de decisiones compartidas para mantener a las personas involucradas, capacitar a los empleados para que puedan tomar decisiones relacionadas con su trabajo y clarificar los dominios de trabajo.

El cambio en la forma de ver otras formas de producción, en la administración general y en la gestión de los empleados deberá darse de una forma en que la organización lo sienta propio, como una verdadera necesidad, en este sentido es que los grupos Think Tank toman una relevancia especial, son ellos los que reconocen que la estructura de procesos que se encuentra vigente es inapropiada a la vez que sugieren e implementan un nuevo conjunto de procedimientos que sustituya al anterior de manera efectiva y exitosa para la organización. El cambio planeado tiene más oportunidad de llevarse a cabo cuando existe una idea de replazo viable que llevará a tener mejores condiciones de las que se encuentra la organización actualmente.

Qué es un grupo Think Tank

La definición de grupo Think Tank abarca los ámbitos culturales, políticos, económicos e históricos y no hay una definición exacta de lo que son debido a esta diversidad de áreas en donde se les puede encontrar (salubridad, educación,

ciudadanía, ecología, defensa, seguridad, políticas públicas, universidades, empresas), varían de acuerdo a los recursos, área y modelo de gestión y estructura jurídica (Urrutia, 2013). Son equipos de trabajo dedicados a la investigación, elaborando propuestas innovadoras y prospectivas a problemas de interés, así es como se pueden encontrar Think Tanks académicos, de apoyo (advocacy), partidarios y de gestión (Pinilla, 2012).

Estos grupos también se encuentran dentro de las organizaciones y son independientes de la estructura organizacional misma, tienen una capacidad pragmática de adaptación con el medio ambiente donde se desenvuelven y se constituyen como una base de inteligencia de las empresas.

En las organizaciones, son considerados una herramienta estratégica en la gestión del conocimiento, son capaces de analizar grandes cantidades de información generada en el mundo globalizado para la toma de decisiones reactiva y acertada. Fundamentan las decisiones en la gestión de la información, el conocimiento y los expertos. El grupo Think Tank genera conocimiento y articula información a través de su experiencia, creencias, modelos y cultura organizacional, además propician la comunicación y la participación con el resto de la organización. Utilizan la metodología iterativa: información, organización y comunicación con la comunidad, lo que los lleva a una constante reflexión, investigación, y promoción de soluciones innovadoras y viables en las empresas.

La importancia del grupo Think Tank, va más allá del conocimiento que se pueda generar por medio de la academia, es la aplicabilidad práctica del mismo en la toma de decisiones o acciones directas en las organizaciones ofreciendo además una estrecha vinculación entre todos los miembros de la organización por la especialización temática y expertise que desarrollan (Pinilla, 2012).

Los beneficios que este grupo reporta a las empresas son el conocimiento y la innovación, están orientados hacia el futuro trabajando en dos ejes fundamentales: la investigación y reflexión por un lado y la influencia y el impacto en el otro. Urrutia (2013) recalca que estos grupos generan información eficaz en el proceso de inteligencia estratégica, investigan el pasado y el futuro para proveer de

propuestas que minimicen los riesgos y amenazas que puedan devenir. Los grupos Think Tank, detonan procesos de las organizaciones inteligentes.

Una vez llevada a cabo la segunda reunión los resultados de la sesión de planeación fueron los siguientes:

1. Se trabajó dos veces con la jefa del departamento de recursos humanos y su asistente, donde se le mostraron estrategias de cómo se podría trabajar un programa basado en competencias, programa para una empresa saludable, mejoramiento de sus procesos de inducción, capacitación, evaluación al desempeño, para que ella investigara posteriormente que podría aplicar a la empresa, además de realizar encuesta con supervisores de la planta de qué competencias son las que se trabajarán con el personal, pero no se ha avanzado más por la carga de trabajo del departamento por estar en fechas de cierre anual.
2. El equipo de planeación estratégica analiza los estados financieros para la realizar diferentes escenarios para la renovación de equipo; están evaluando otros estándares de calidad de la industria metalmecánica que les permita tener más clientes, han preguntado estrategias, programas de motivación y capacitación en otras empresas, el sucesor tiene a su cargo un proyecto de generación de alianzas estratégicas en la industria maderera.
3. El gerente de calidad realizó cambios en el sistema de producción porque el problema que se presentaba era que no estaba bien establecida la prioridad de limpieza de las piezas, no se sabía de qué línea formaban parte, de cuándo era la entrega, la rastreabilidad de las piezas se volvía complicada y quitaba mucho tiempo su búsqueda o se volvía a solicitar la manufactura de la pieza, se provocan retrasos en las entregas por consiguiente no alcanzan las metas de producción:
 - a. El departamento recibe orden de producción por piezas, cada pieza forma parte de una línea de producción en particular de Johnson Controls y se clasifican en prioridad urgente o normal, cada supervisor tiene el requerimiento y sabe qué le toca elaborar del pedido,

anteriormente se entregaba el material a cabina conforme lo iban manufacturando, sin ningún orden, para que el final, en embarques armaran el kit correspondiente a la línea de producción solicitada.

El primer cambio que se hizo es que en el área de cabinas se delimitaron espacios para cada línea de producción y se hizo la señalización correspondiente, posteriormente las piezas de cada departamento no se enviaban a cabina hasta que todo un kit estuviera completo, es decir, que de todos los departamentos cumplieran con las piezas para su armado y después enviar a limpieza.

Este primer intento no funcionó, ya que se empezaron acumular las piezas en áreas que no estaban preparadas para ello y se retrasó aún más la limpieza, con lo que los retrasos aumentaron.

Luego se hizo otro cambio, cada departamento fue produciendo en base a los kits para su armado conforme la prioridad asignada, el material se envió a cabina sin esperar al resto de los departamentos, donde se colocaba en los espacios correspondientes y prioridad. Los resultados han desencadenado un tiempo de respuesta rápido ante peticiones urgentes, la rastreabilidad de las piezas se hace de una forma más ordenada, las áreas están limpias y no se ven piezas regadas, el personal de las cabinas de limpieza (chica y grande) no tienen que estar decidiendo qué entra a limpieza y en qué orden (con la colocación saben qué va primero) anteriormente tenían que esperar que el gerente de producción les indicara el orden y la prioridad, el departamento de embarques arma con prontitud los kits y los envía a Johnson Controls por lo que el tiempo de entrega es más rápido ya no hay acumulaciones de piezas por todo el espacio se ve limpio y ordenado, se han logrado abatir los tiempos en 15% menos, se han reducido las horas de trabajo extra en cabinas, y los supervisores están menos estresados por el cumplimiento de las órdenes de producción. El gerente de calidad salió de vacaciones y el departamento funcionó de forma ordenada y sin sobresaltos. No se ha

hecho la medición de la calidad (errores y desperdicios), el departamento de calidad quedó en revisar sus poka yokes para mejorar el tiempo de respuesta ante un error en la manufactura de una pieza.

El trabajo hasta este punto mostrado correspondió hasta el mes de diciembre donde se detuvo la labor de la investigadora en la empresa, se quedó solo como observadora de los cambios hacia adentro. En diciembre la empresa tiene compromisos con la comunidad y realiza diferentes convivios con el personal, por lo que la planeación se detuvo hasta finales de enero. En esta nueva fecha se retoman las reuniones con el equipo de recursos humanos donde presentan los programas que estarán trabajando:

Motivación laboral. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar.

Esta motivación en el trabajo es fundamental para aumentar la productividad y el trabajo del equipo en las diferentes actividades que realizar, además de que cada una de las personas de la organización se siente realizada en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa. De esta forma, los trabajadores se consideran parte importante de la empresa y trabajar para conseguir lo mejor para ellos y para la empresa.

Las propuestas para trabajar serán:

1. Reconocimiento por antigüedad

Generar sentido de pertenencia en nuestros colaboradores-productividad y rentabilidad de la empresa, una táctica dirigida al reconocimiento de la fidelidad de los colaboradores.

Con el cual se desea lograr:

- Premiar la lealtad.
- Reconocer los años de entrega por parte de los colaboradores.

Área de oportunidad: no se cuenta con un programa de reconocimiento a la antigüedad.

Objetivo: Satisfacción a los empleados en función del tiempo que llevan en la empresa y expectativas de futuro.

Tabla 15 Programa de reconocimiento por antigüedad

| ¿Qué se va a hacer? | ¿Cómo se va a hacer? | Implicaciones | Costos |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Implementar un incentivo llamado: <p>Reconocimiento por antigüedad laboral.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Se reconocerá con un reloj a aquellos colaboradores que tengan 5,10, 15, 20 y 25 años laborando en la empresa HULMAQ. Según la antigüedad será el valor de la gratificación. | <ul style="list-style-type: none"> Motivar al personal con mayor antigüedad. Ampliar y mejorar la satisfacción y retención de los empleados. | <ul style="list-style-type: none"> Año 2019: 5 años - 17 colab 10 años - 9 colab 15 años - 4 colab 20 años – 1 colab 25 años – 1 colab <p>Inversión aprox. \$15,000 - \$20,000</p> |

Fuente: elaboración propia.

2.- Programa de bienestar laboral

El bienestar laboral es la clave para tener grupos de trabajo motivados, comprometidos y, por consiguiente, productivos.

La intención del programa es ver al colaborador desde otro enfoque contribuyendo a mejorar su calidad de vida de manera significativa.

Un programa de bienestar laboral debe verse como una inversión por parte de la empresa.

Área de oportunidad: no existe ningún programa establecido dentro de la empresa.

Objetivo: productividad, retención y atracción del talento, mejora en el clima laboral, motivación, compromiso o incluso, una buena reputación de la empresa.

Tabla 16 Estrategias de bienestar laboral

| ¿Qué se va a hacer? | ¿Cómo se va a hacer? | Implicaciones | Costos |
|----------------------------|-----------------------------|----------------------|---------------|
|----------------------------|-----------------------------|----------------------|---------------|

| | | | |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Programas educativos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Campaña de promoción a los apoyos educativos con los cuales cuenta la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Personal mejor preparado en cuanto a nivel educativo se refiere. • Motivar a que los colaboradores, retomen o inicien con sus estudios. • Logras un vínculo emocional del colaborador hacia la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar con un 50% de los gastos que se generen de inscripción. |
| <p>Programa de ocio.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Destinar un área de la empresa para organizar torneos, carreras, partidos de futbol y otras actividades. • Cotizar un gimnasio al aire libre • Actividades en días festivos: Cumpleaños, enviar una carta personalizada de parte del director general. | <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el ejercicio y el deporte. • Incrementar el bienestar de los colaboradores. • Mejorar el clima laboral. • Fortalecer la integración entre colaboradores. • Sentirse tomados en cuenta y dar importancia a la persona más allá de la cuestión laboral. • Dar sentido de pertenencia a los colaboradores. | <ul style="list-style-type: none"> • La cotización del gimnasio. • Elaboración del área deportiva. • Elaboración de cartas de felicitación (anual). |

Fuente: elaboración propia.

3.- Evaluación 360°

Es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran.

Área de oportunidad: Identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarlas y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas.

Objetivo: Medir el desempeño del talento humano, evaluar las competencias, diseñar programas de aprendizaje y desarrollo, servir como base para implementar planes de carrera y sucesión.

Tabla 17 Programa evaluación 360°

| ¿Qué se va a hacer? | ¿Cómo se va a hacer? | Implicaciones | Costos |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evaluación 360° | <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo anual del desempeño de los colaboradores. • Diseñar procedimiento donde se establezcan los pasos a seguir para la evaluación. • En base a los resultados diseñar programa de capacitación, promoción y/o movimientos salariales. | <ul style="list-style-type: none"> • Obtener información sobre cada colaborador. • Ofrecer sueldos competitivos y justos. • Mayor productividad. • Formación de carrera. | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación al personal que implemente el programa. |

Fuente: elaboración propia.

4.- Mejorar proceso de capacitación

Inversión a largo plazo que beneficiará no solamente a la empresa sino también a sus colaboradores. Generar conocimientos teóricos y prácticos e incrementar la capacidad, rendimiento y desempeño dentro de HULMAQ.

Área de oportunidad: Atacar las debilidades detectadas sobre el proceso de capacitación actual.

Objetivo: Rediseñar el proceso de capacitación, desde la inducción, así como el entrenamiento en el puesto.

Tabla 18 Estrategias de mejora de la capacitación

| ¿Qué se va a hacer? | ¿Cómo se va a hacer? | Implicaciones | Costos |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Rediseñar el proceso de capacitación</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Implementar nuevas herramientas que hagan el contenido de capacitación atractivo visualmente. • Asignar un encargado del proceso de capacitación (planificación, implementación y seguimiento). • Crear un sistema interactivo-digital de capacitación. | <ul style="list-style-type: none"> • Levanta la moral de los empleados. • Previene accidentes de trabajo. • Tiende a que el personal se identifique con la organización. • Mejora la imagen de la empresa. • Mejora la relación entre jefes y subordinados. • Aumenta la autoconfianza eliminando temores a ser incompetente. | <ul style="list-style-type: none"> • Implementación del sistema interactivo-digital. • Costos(inversión) capacitación. |

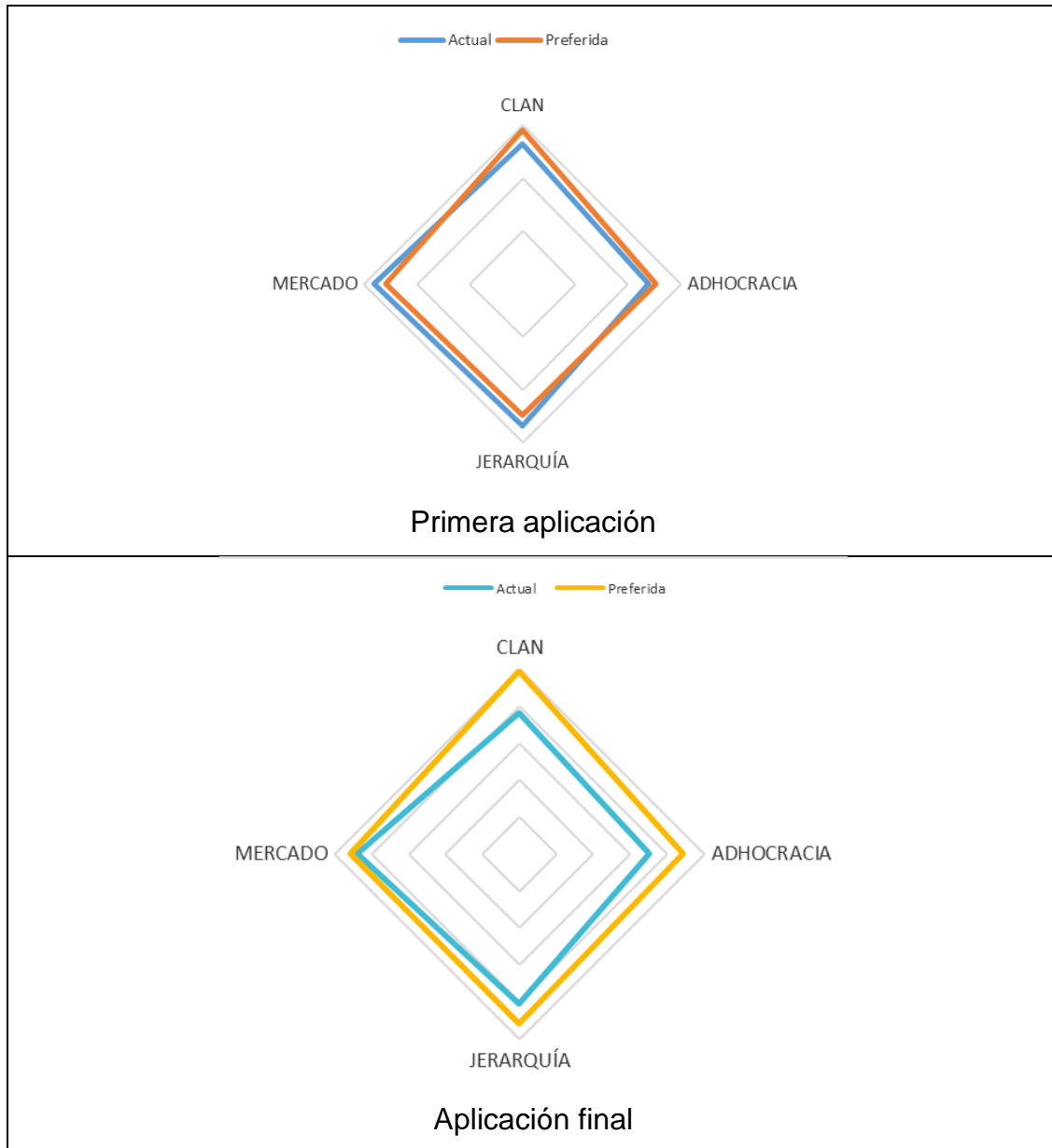
Fuente: elaboración propia,

Después de hacer las propuestas y hacer un seguimiento a la implementación de las mismas, se volvieron a aplicar los instrumentos de medición de la cultura organizacional OCAI y de satisfacción laboral S10/12. Los hallazgos se muestran en las tablas siguientes, cada una representa a una de las dimensiones del OCAI en primera instancia de la primera y segunda medición para poder observar cómo es que cambiaron en sus diferentes dimensiones.

Tabla 19 Dimensión: cultura dominante

En la primera gráfica se observa que no hay de forma evidente una forma predominante de la cultura, los valores obtenidos de la herramienta muestran que es una cultura tipo clan. En la medición de como quisiera la empresa ser en el futuro, la variación es con una diferencia que tiende a ser con mayor participación y compromiso e innovación y creatividad.

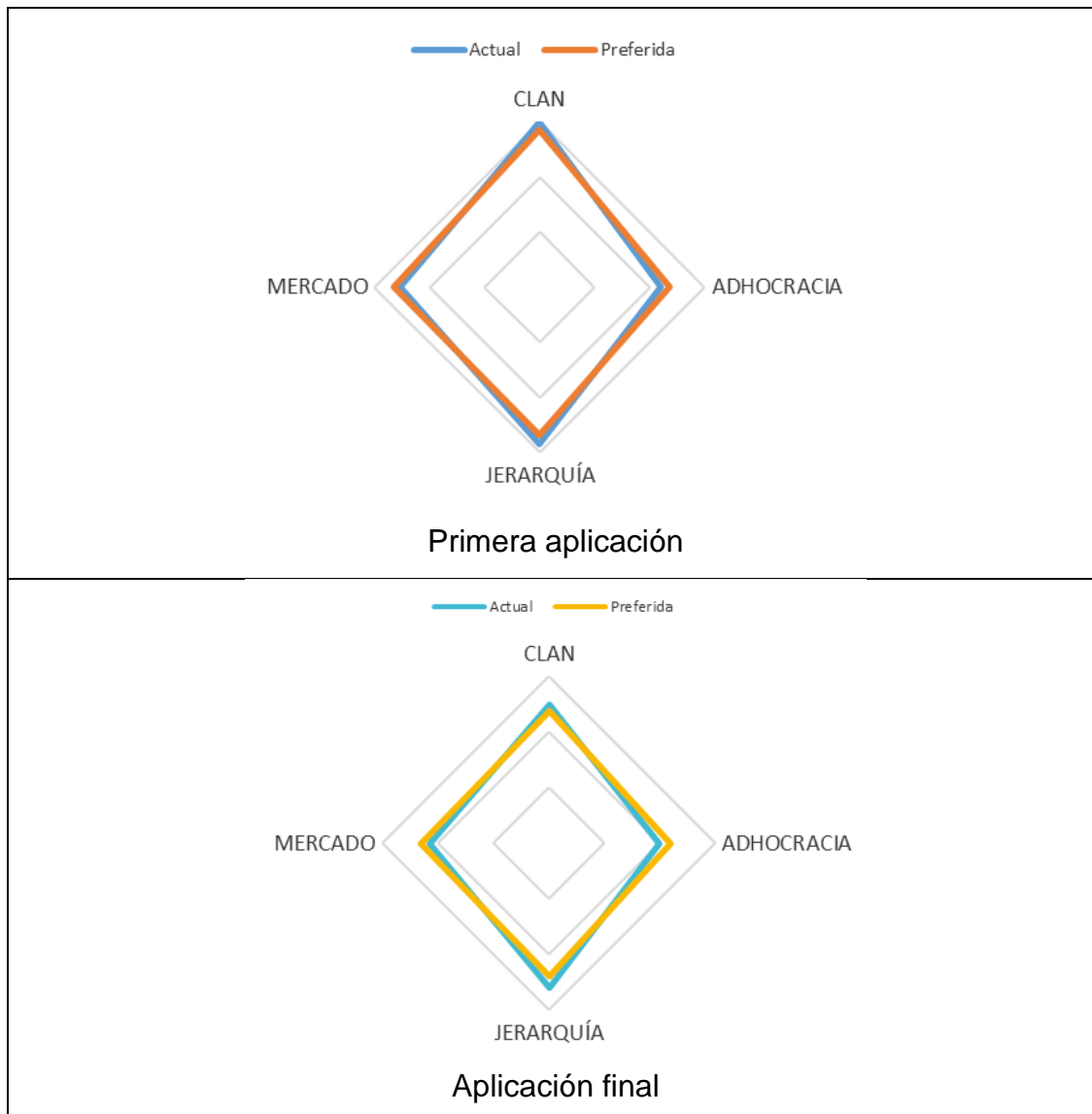
En la segunda aplicación la empresa sigue teniendo una orientación al mercado, pero en el cómo les gustaría ser si se aprecia de forma clara que le gustaría una orientación hacia una familia extensa, con una alta participación de sus miembros en todas las decisiones que se tomen, además prevalecen valores como el trabajo en equipo, es patente la participación activa de los empleados y por otro lado el compromiso de la empresa para con sus empleados.



Fuente: elaboración propia.

Tabla 20 Dimensión: características dominantes

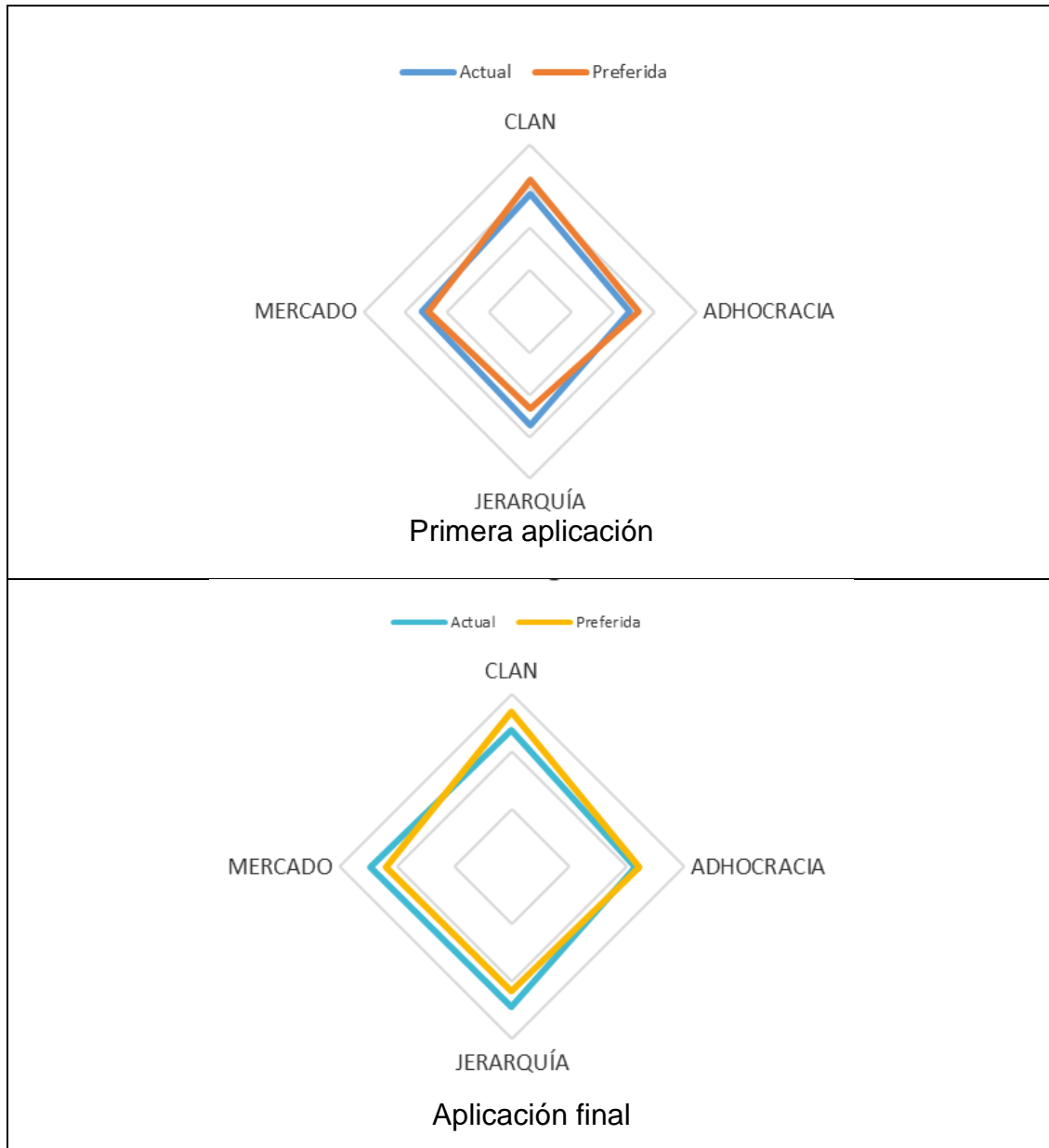
En el primer momento de la medición se observa que es una empresa que está equilibrada en lo que busca de sus metas y con respecto a la aplicación final la gráfica permanece con las mismas características, sabe todo el recurso humano como obtener el éxito y las metas del mercado, aquí prevalece en lo que se ha hecho hicapié, que es una empresa de clase mundial.



Fuente: elaboración propia.

Tabla 211 Dimensión: liderazgo

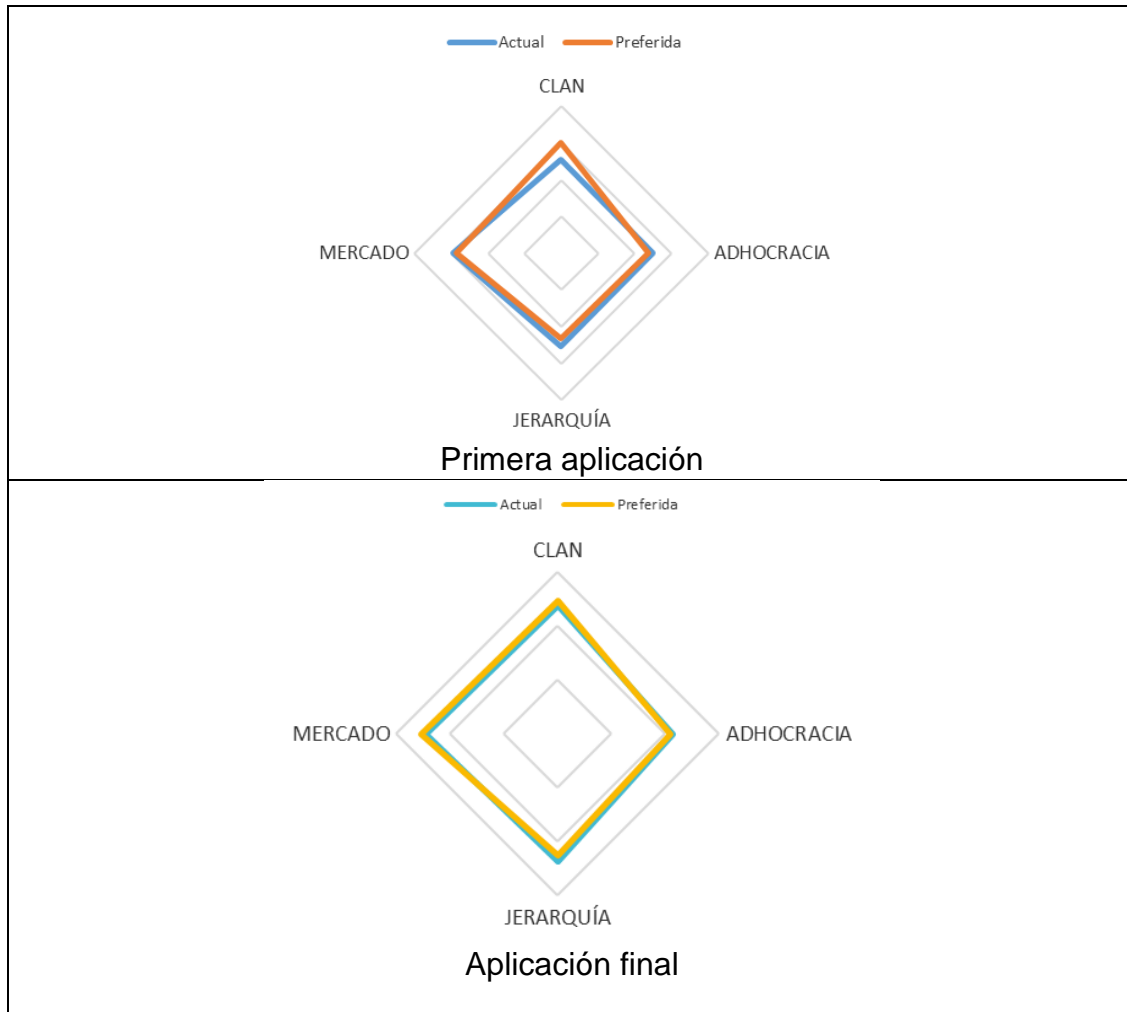
La primera medición indica que tiene mucho que ver con el cumplimiento de las metas de producción, por lo que los trabajadores desearían moverse a ser más partícipes de las decisiones de la empresa. En la aplicación final tiene más marcado el punto de que los trabajadores entienden el liderazgo se toma desde la perspectiva del cumplimiento de las metas de producción, pero también se han tornado con una mayor confianza para tomar decisiones propias en cuestiones que puedan mejorar algún procedimiento.



Fuente: elaboración propia.

Tabla 22 Dimensión: gestión de los empleados

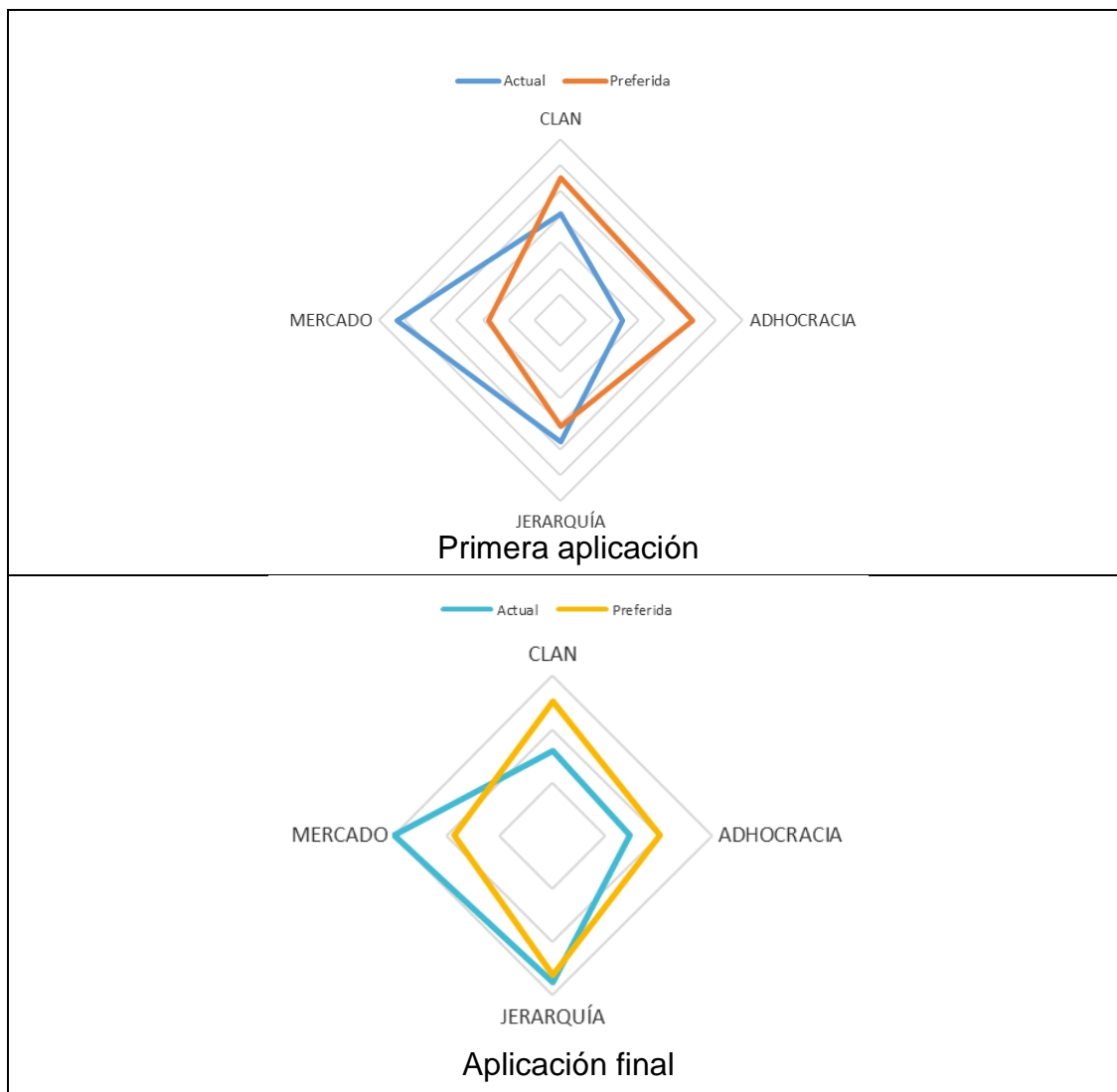
Se cuida mucho el trato con los trabajadores, ellos esperan que se siga cuidando de ellos de una forma más atenta, así lo perciben los trabajadores en las dos aplicaciones, es una de las gráficas en las que no se observa un cambio significativo antes y después de la intervención.



Fuente: elaboración propia.

Tabla 23 Dimensión: cohesión organizacional

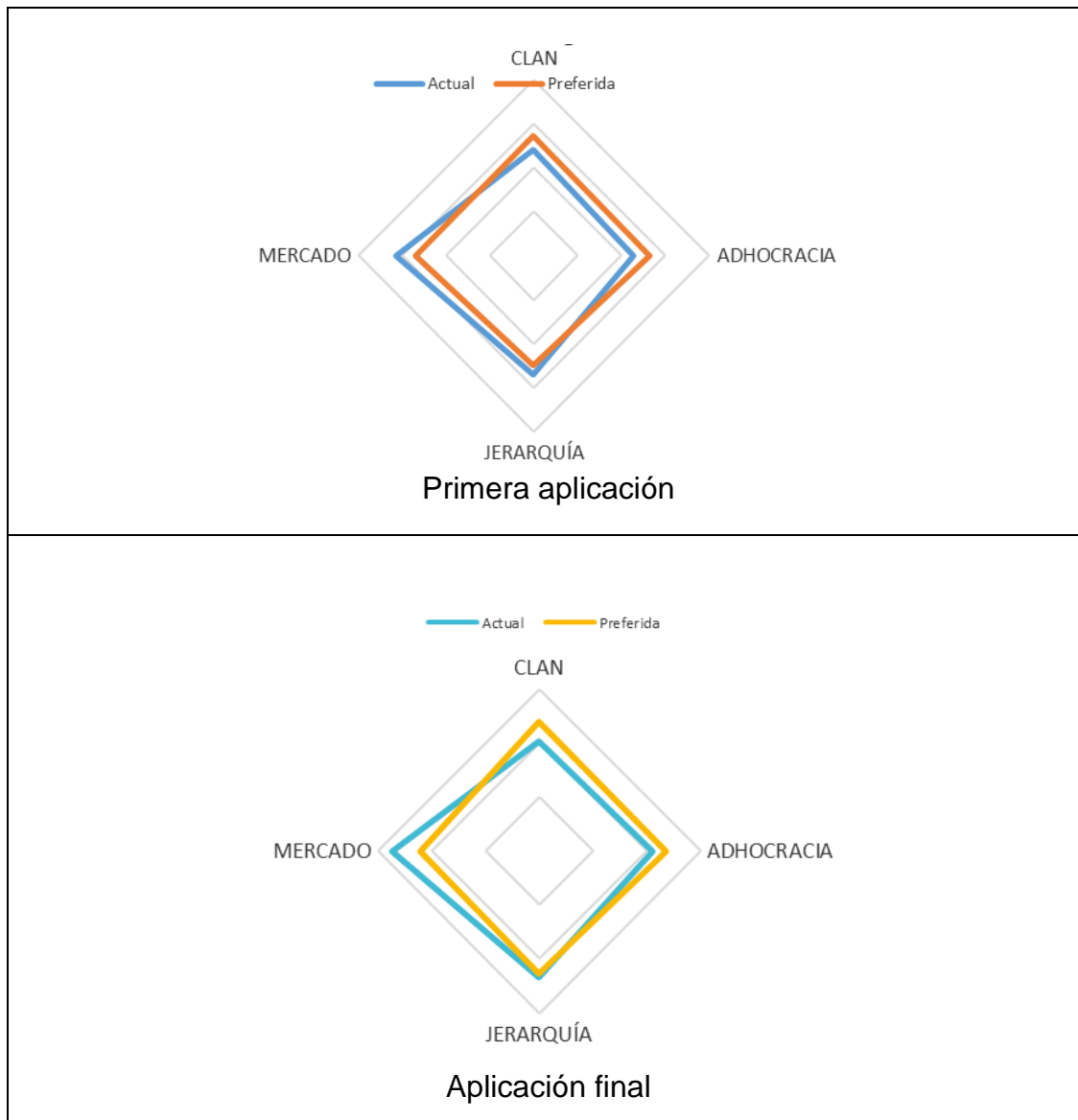
Esta fue la dimensión que mostró una disparidad importante en la primera aplicación, no existe lealtad entre el equipo, y el trabajo se realiza realmente sin la motivación que los lleve a ser un equipo. En la segunda gráfica se observa que hay una tendencia a que la cultura actual con la preferida se vayan cerrando, en este momento existe una mayor comunicación entre todos los departamentos y los supervisores realizan peticiones en conjunto a la gerencia, las problemáticas no las ven como propias de un área, sino como de toda el área de producción y es así como empiezan a resolver sus conflictos internos.



Fuente: elaboración propia.

Tabla 24 Dimensión: énfasis estratégico

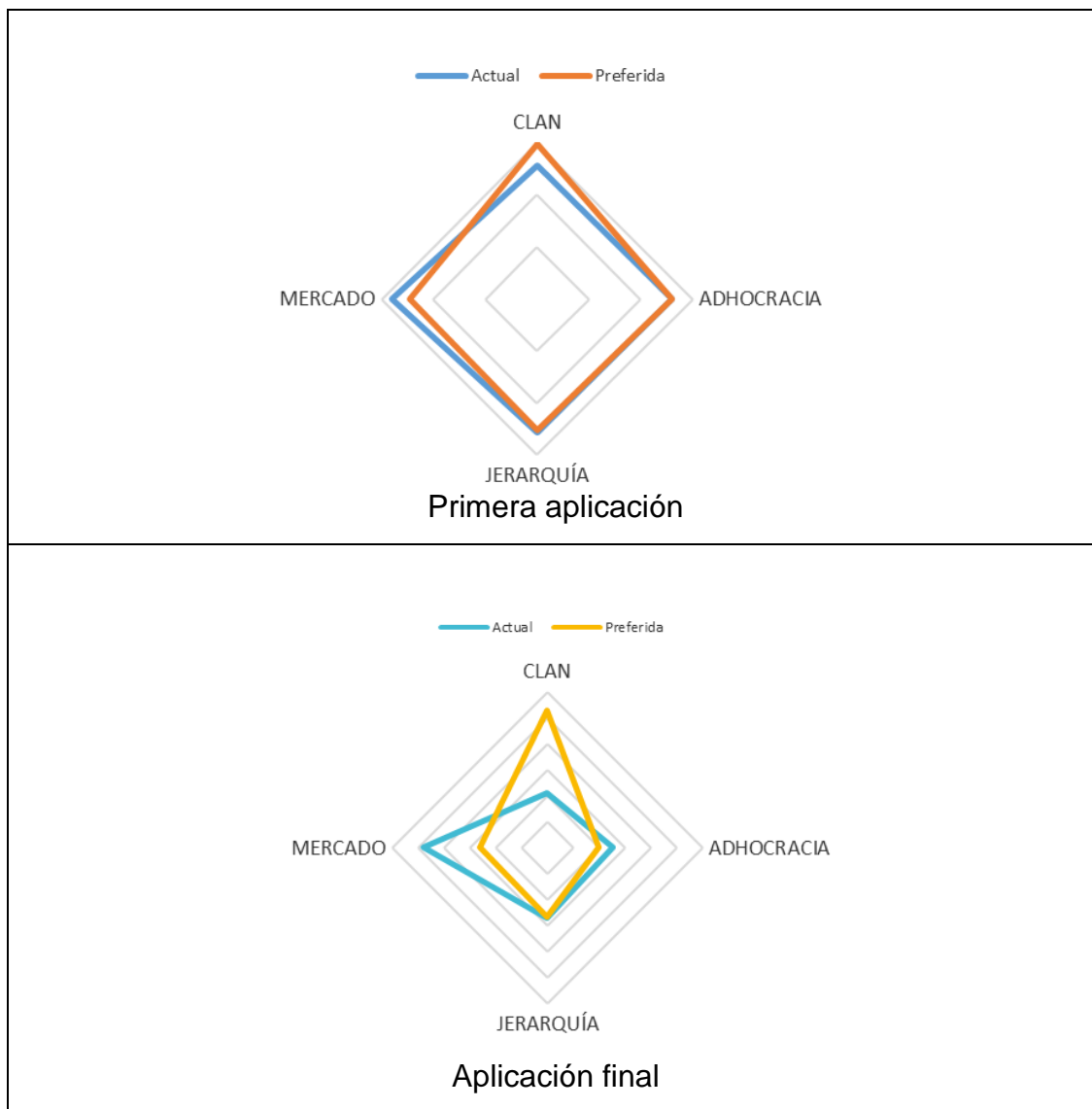
La estructura del mercado de la industria los ha llevado a trabajar en una alta competencia, y se refleja en el tipo de decisiones que se toman en la gerencia de producción. Esta dimensión tampoco sufrió grandes cambios ni modificaciones después de la intervención, debido al sector donde se desenvuelve la empresa, el mercado y la competencia dictan la forma en que se deben tomar las decisiones para la permanencia en el mercado.



Fuente: elaboración propia.

Tabla 25 Dimensión: criterios de éxito

En la primera medición la empresa tiende en la cultura preferida a buscar más el compromiso con el personal, aunque en se tiene claro que la jerarquía y las innovaciones también son importantes; después de la intervención los criterios de éxito están marcados a que la empresa desea esa gran familia, donde todos sus miembros se comunican y tienden a tener una mayor cohesión en lo general.



Fuente: elaboración propia.

Tabla 26 Dimensión cultura dominante inicial y final

| Cultura dominante | | | | |
|--------------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| | PRIMERA MEDICIÓN | | SEGUNDA MEDICIÓN | |
| | <i>Actual</i> | <i>Preferida</i> | <i>Actual</i> | <i>Preferida</i> |
| CLAN | 3147 | 3452 | 3806 | 4951 |
| ADHOCRACIA | 2836 | 2988 | 3496 | 4432 |
| JERARQUÍA | 3169 | 2946 | 4059 | 4591 |
| MERCADO | 3321 | 3071 | 4375 | 4571 |

Fuente: elaboración propia.

En la segunda medición de igual forma en la cultura actual se mantiene la orientación al mercado, el sector metalmeccánico en donde se desenvuelve esta

empresa la obliga a que priorizar la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, buscar constantemente la ventaja competitiva y valorar la eficiencia y la rentabilidad.

La tabla 26 muestra los resultados de la dimensión de las características dominantes. En el momento de la primera medición se observa que la que cuenta con un mayor promedio es la tipología orientada al clan lo que indicaba lo siguiente: era una empresa donde primaban los vínculos familiares y lealtad entre los miembros de la organización, existía un tipo de liderazgo de tipo paternal/participativo que fomentaba la integración y cooperación. Se daba una comunicación abierta, cercana y basada en la confianza mutua, así mismo se podía percibir un espíritu de colaboración y sinergia entre departamentos y áreas de la planta. La flexibilidad y adaptabilidad a diferentes situaciones apoyados en el equipo cercano con quien se estaba trabajando; los líderes tenían una tendencia al bienestar del grupo por encima de metas; así mismo la importancia de la cultura, tradiciones y valores compartidos en la toma de decisiones era sumamente importante, se daban mucho las recompensas basadas en necesidades de afiliación y logros colectivos.

En la segunda medición la empresa migró a una cultura donde se impone la jerarquía en las características dominantes lo que significa que en HULMAQ se da: una estructura formal muy definida, con roles y responsabilidades claramente establecidas. La toma de decisiones se concentra en los niveles jerárquicos superiores de la organización, se valora especialmente el control y la coordinación de las actividades laborales; se les da importancia a las normas, procedimientos, reglas y una política de cumplimiento estricto.

Tabla 27 Dimensión características dominantes inicial y final

| Características dominantes | | | | |
|-----------------------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| | PRIMERA MEDICIÓN | | SEGUNDA MEDICIÓN | |
| | <i>Actual</i> | <i>Preferida</i> | <i>Actual</i> | <i>Preferida</i> |
| CLAN | 5970 | 5725 | 4960 | 4750 |
| ADHOCRACIA | 4395 | 5240 | 3970 | 4360 |
| JERARQUÍA | 5675 | 4665 | 5195 | 4800 |
| MERCADO | 5060 | 4895 | 4310 | 4605 |

Fuente: elaboración propia.

En la tabla siguiente que corresponde a la gestión de los empleados se encuentra que antes de la intervención organizacional se tenía un mayor promedio en la tipología de mercado, al término hay una estabilización entre todas las tipologías, pero sigue predominando el mercado.

Tabla 28 Dimensión gestión de los empleados inicial y final

| Gestión de los empleados | | | | |
|---------------------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| | PRIMERA MEDICIÓN | | SEGUNDA MEDICIÓN | |
| | <i>Actual</i> | <i>Preferida</i> | <i>Actual</i> | <i>Preferida</i> |
| CLAN | 5100 | 33 | 4755 | 27 |
| ADHOCRACIA | 4980 | 26 | 4272 | 23 |
| JERARQUÍA | 5095 | 25 | 4730 | 24 |
| MERCADO | 5915 | 31 | 4868 | 27 |

Fuente: elaboración propia.

Lo que se puede decir al respecto es que: se enfatiza el desarrollo y preparación de los empleados para que sean competitivos en el mercado laboral además que se brindan oportunidades y beneficios que incentivan la permanencia y productividad del talento humano, se evalúa el desempeño individual con base en métricas claras ligadas a objetivos de negocio; la remuneración y promociones están alineadas a las habilidades y resultados de cada persona. Se fomenta la autonomía, innovación y capacidad de iniciativa individual. Existe un énfasis en atraer y retener a los mejores profesionistas de la competencia. Se valora el aprendizaje experiencial y la flexibilidad para adoptar nuevos roles. Se trata de buscar de forma constante de alinear los intereses individuales con los objetivos del negocio.

Con respecto a la cohesión organizacional en la tabla 29 donde se muestran en la primera y segunda medición la empresa se mantiene con una orientación a la topología de mercado, en la empresa se tiene una fuerte jerarquía y división del trabajo, los procesos y procedimientos están altamente estructurados y estandarizados, se evalúa el desempeño sobre la base de indicadores financieros y de mercado. Los empleados tienen roles y responsabilidades muy definidas, centradas en sus áreas funcionales.

La comunicación se da mayormente de manera vertical (entre los niveles jerárquicos) que horizontal, se fomenta una cultura competitiva basada en incentivos, premios y reconocimientos individuales. La toma de decisiones es relativamente centralizada y rápida, acorde a las necesidades del mercado, los miembros comparten objetivos, valores e intereses de la organización por sobre sus propios intereses individuales, después de las acciones que se tomaron la para intervención hay una mayor comunicación entre los departamentos, los objetivos y las problemáticas las toman como propias, hay un crecimiento de los líderes y en la toma de decisiones ya se hace en conjunto, la gerencia entendió el valor de las acciones y los efectos en la cohesión organizacional.

Tabla 29 Dimensión de la cohesión organizacional inicial y final

| Cohesión organizacional | | | | |
|--------------------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| | PRIMERA MEDICIÓN | | SEGUNDA MEDICIÓN | |
| | <i>Actual</i> | <i>Preferida</i> | <i>Actual</i> | <i>Preferida</i> |
| CLAN | 5220 | 5503 | 4300 | 4755 |
| ADHOCRACIA | 4880 | 5418 | 4230 | 4506 |
| JERARQUÍA | 5340 | 5223 | 4880 | 4810 |
| MERCADO | 5660 | 4956 | 4995 | 4425 |

Fuente: elaboración propia.

En la dimensión del énfasis estratégico la tabla 30 muestra los valores de la primera y segunda medición.

Tabla 30 Dimensión énfasis estratégico inicial y final

| Énfasis estratégico | | | | |
|----------------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| | PRIMERA MEDICIÓN | | SEGUNDA MEDICIÓN | |
| | <i>Actual</i> | <i>Preferida</i> | <i>Actual</i> | <i>Preferida</i> |
| CLAN | 4845 | 5470 | 4080 | 4830 |
| ADHOCRACIA | 4530 | 5255 | 4200 | 4705 |
| JERARQUÍA | 5425 | 4995 | 4680 | 4550 |
| MERCADO | 6270 | 5380 | 5450 | 4435 |

Fuente: elaboración propia.

Claramente se puede observar que el valor preponderante se encuentra en la cultura de mercado, cuando una organización tiene un énfasis estratégico en el mercado según el modelo de Cameron y Quinn, significa lo siguiente: su principal

enfoque estratégico está puesto en la rentabilidad a corto plazo, la productividad y la eficiencia. Busca satisfacer las necesidades del mercado de forma rápida. Priman los objetivos, metas y decisiones ligadas a indicadores financieros y de rentabilidad. Se evalúa el desempeño en base a métricas de ventas, cuota de mercado, utilidad, etc. La estrategia se centra en competir agresivamente en precios, innovando continuamente para ganar y retener clientes. Hay una fuerte orientación a los procesos, la eficiencia operativa y la minimización de costos.

Con respecto al liderazgo organizacional tal como se muestra en la tabla siguiente se observa que la cultura era tipo clan lo que concordaba con la realidad en su momento ya que: los líderes actuaban como mentores y figuras paternalistas, que, cuidando el bienestar del grupo, había un fomento a la integración, participación, compromiso y pertenencia de los miembros; promoción de los vínculos basados en la confianza, lealtad y tradiciones compartidas. La inspiración basada en valores comunes como la solidaridad, cooperación y espíritu de familia. Se facilitaba el desarrollo personal y profesional de las personas por encima de metas.

En la segunda aplicación hay un mayor entendimiento de como los lideres se deben dirigir a los equipos, escuchan más, existe la integración y el control sin dejar las cuotas del mercado y la diferenciación y la calidad; son organizadores, pero también visionarios y con tendencia a la innovación y el compromiso.

Tabla 31 Dimensión liderazgo organizacional inicial y final

| Liderazgo organizacional | | | | |
|---------------------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| | PRIMERA MEDICIÓN | | SEGUNDA MEDICIÓN | |
| | <i>Actual</i> | <i>Preferida</i> | <i>Actual</i> | <i>Preferida</i> |
| CLAN | 5670 | 6300 | 4740 | 5405 |
| ADHOCRACIA | 4765 | 5240 | 4305 | 4420 |
| JERARQUÍA | 5460 | 4665 | 4870 | 4320 |
| MERCADO | 5205 | 4895 | 4915 | 4355 |

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, cuando una organización tiene como principales criterios de éxito aquellos vinculados al mercado, según el modelo de Cameron y Quinn (2006), significa que: sus indicadores clave de desempeño (KPIs) están ligados a métricas

financieras y comerciales: ventas, participación de mercado, rentabilidad, retornos, crecimiento de clientes, etc. El éxito se evalúa en función de la capacidad de ofrecer valor al cliente a bajo costo, ganar competidores y expandirse comercialmente; se premia el liderazgo, la innovación y toma de riesgos que conduzcan a mejorar las métricas financieras, se espera alcanzar nuevos mercados y clientes. Se comunica regularmente su posicionamiento en el mercado y resultados financieros. Se toman decisiones apuntando a optimizar los retornos y eficiencia operativa.

Tabla 32 Dimensión criterios de éxito inicial y final

| Criterios de éxito | | | | |
|---------------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| | PRIMERA MEDICIÓN | | SEGUNDA MEDICIÓN | |
| | <i>Actual</i> | <i>Preferida</i> | <i>Actual</i> | <i>Preferida</i> |
| CLAN | 5140 | 5955 | 4420 | 5055 |
| ADHOCRACIA | 5185 | 5190 | 4505 | 4400 |
| JERARQUÍA | 5160 | 5061 | 4545 | 4535 |
| MERCADO | 5615 | 4894 | 4955 | 4520 |

Fuente: elaboración propia.

Evaluación de la satisfacción laboral

En la siguiente tabla, se observa la forma en que las diferentes dimensiones de la satisfacción laboral prácticamente no sufrieron cambios con las acciones de la intervención, solo en la dimensión de la infraestructura se vio reflejado un nivel de insatisfacción mayor.

Tabla 33 Resultados de la aplicación del cuestionario S10/12 de Meliá y Peiró (1989)

| Dimensiones | Promedio primera aplicación | Promedio aplicación final |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| Evaluación respecto a la satisfacción acerca de los objetivos, metas y tasas de producción que se deben alcanzar. | 5.07 | 5.17 |
| Evaluación respecto a la satisfacción laboral respecto a la infraestructura. | 4.45 | 3.92 |
| Evaluación de la satisfacción laboral respecto a la relación con los superiores. | 4.58 | 4.94 |
| Evaluación de la satisfacción respecto a las disposiciones laborales de la empresa. | 4.75 | 4.98 |

Fuente: elaboración propia.

El instrumento de medición que se utilizó para el levantamiento de la información considera la siguiente escala de Likert

Insatisfecho: 1.- Muy, 2.- Bastante, 3.- Algo Indiferente: 4.- Indiferente

Satisfecho: 5.- Algo, 6.- Bastante, 7.- Muy

Tomando la consideración anterior se puede concluir lo siguiente:

Con respecto a la dimensión “Evaluación respecto a la satisfacción acerca de los objetivos, metas y tasas de producción que se deben alcanzar”, esta dimensión evalúa la satisfacción de un individuo con la naturaleza de sus tareas laborales, la complejidad del trabajo y el grado de autonomía que tienen en el desempeño de sus tareas.

En este caso, el dato obtenido por el instrumento fue de 5.07, indica que, en promedio, los trabajadores están moderadamente satisfechos con la naturaleza de sus tareas laborales, la complejidad de su trabajo y el grado de autonomía que tienen en el desempeño de sus tareas, así como las metas que se les exigen con respecto a la producción que se les está encargando.

En esta escala Likert, donde 1 representa "muy insatisfecho" y 7 representa "muy satisfecho", una puntuación de 5.07 se encuentra más cerca del extremo superior de la escala, lo que sugiere que el trabajador generalmente tiene una percepción positiva de sus tareas laborales, las encuentra razonablemente satisfactorias, moderadamente complejas y que permiten un nivel moderado de autonomía. Sin embargo, aún podría haber margen para mejoras, ya que no han alcanzado el nivel más alto de satisfacción (7).

Con respecto a la primera aplicación del instrumento el promedio fue de 5.07 y después de la implementación de estrategias para el mejoramiento de la cohesión organizacional se obtiene una medición de 5.17 no hay prácticamente un cambio, se mantiene, es decir, se encuentra positivo con respecto a sus metas de trabajo y lo que se espera de él.

Continuando con el análisis de la segunda dimensión “Evaluación respecto a la satisfacción laboral respecto a la infraestructura” donde se explora la satisfacción con el entorno físico de trabajo, incluyendo factores como la seguridad, la

comodidad y el equipo, con un promedio de 4.45 en una escala de Likert el nivel general de satisfacción de los trabajadores es medianamente alto, aunque con cierta insatisfacción. El valor está más cerca del punto medio de la escala (4) que de los extremos de "muy satisfecho" o "muy insatisfecho", existe cierto margen de mejora, ya que un valor mayor a 5 indicaría una percepción más positiva. Probablemente haya áreas concretas dentro de la infraestructura física que generan mayor insatisfacción (iluminación, distribución de espacios, condiciones en las que se trabaja cuando llueve, frío, aire, etc.). En general, los trabajadores se muestran medianamente satisfechos con las condiciones físicas de trabajo, aunque con algunos déficits que corregir.

Con respecto a la segunda medición en esta misma dimensión el promedio se sitúa en 3.92, o que indica que la percepción con respecto a las condiciones generales donde se desempeñan varió en negativo, de situarse en la escala media a algo insatisfecho por lo que habrán de revisarse a detalle los elementos en los que se manifestaron una diferencia.

La dimensión de la "Evaluación de la satisfacción laboral respecto a la relación con los superiores" con un promedio de 4.40 teniendo en cuenta la escala tipo Likert utilizada, indica que los empleados están satisfechos con su relación con los superiores, pero no de manera muy alta, es decir: los trabajadores perciben que sus superiores son justos y respetuosos, pero no siempre están de acuerdo con sus decisiones, los trabajadores valoran el apoyo y la orientación de sus superiores, pero creen que podrían mejorar en algunas áreas, como la comunicación o la motivación, además están satisfechos con su relación con los superiores en general, pero existen algunos aspectos que podrían mejorar.

En cuanto al resultado de un promedio de 4.75 en la dimensión Evaluación de la satisfacción respecto a las disposiciones laborales de la empresa del cuestionario s10/12se puede decir lo siguiente: los trabajadores están satisfechos con las disposiciones laborales de la empresa en general, valoran las políticas y procedimientos de la empresa, así como los beneficios que ofrece y además creen que la empresa es un buen lugar para trabajar.

Este resultado es positivo, ya que indica que los trabajadores están satisfechos con los aspectos más estructurales de su trabajo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que un promedio de 4.75 implica que hay margen de mejora, HULMAQ puede tomar medidas para mejorar la satisfacción de los empleados en esta dimensión.

Con respecto a la aplicación final cuyo promedio varió a un 4.98 la medición fue prácticamente la misma, los trabajadores se siguen sintiendo que es un buen lugar para trabajar, perciben que las disposiciones laborales de la empresa son justas y equitativas, y valoran las prestaciones y beneficios que ofrece la empresa, pero creen que podrían ser mejores.

Resultados de la gerencia

El compromiso por parte de la gerencia existe en seguir trabajando en las mejoras en las áreas de oportunidad detectadas. El departamento de recursos humanos implementó el reconocimiento por cumpleaños a todos los trabajadores, elaboraron carta de felicitación personalizada que firma el dueño de la empresa y se entrega personalmente junto con un saludo, esto ha motivado a los trabajadores ya que se sienten reconocidos de forma personal.

A finales del mes de mayo se llevará a cabo un desayuno para reconocimiento a los trabajadores de más antigüedad, donde se les entregará un reloj con su nombre grabado y las fechas en las que iniciaron en la empresa.

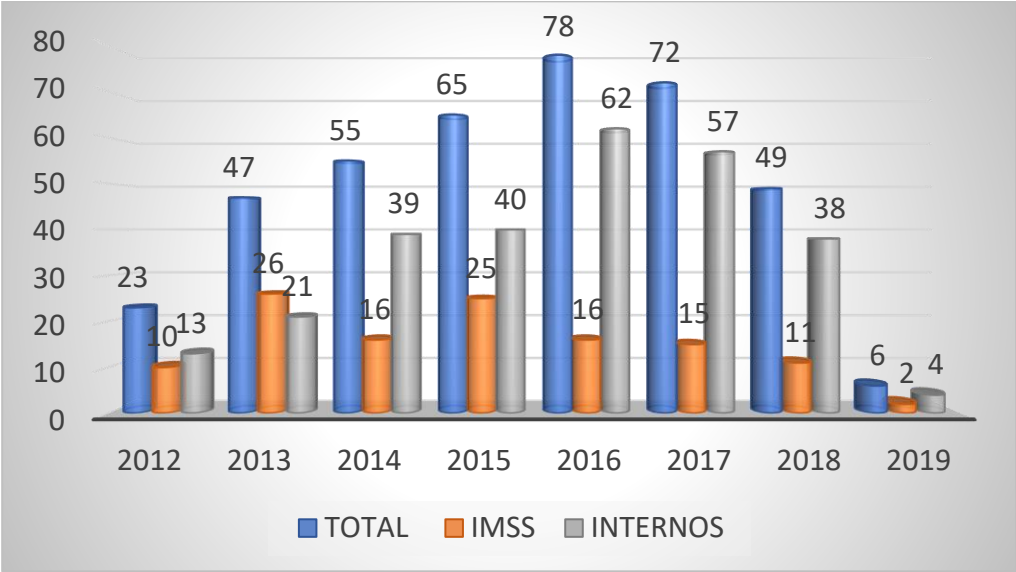
Se está realizando un análisis para la homologación de sueldos y salarios, sobre todo por el impacto que significa en las finanzas de la empresa.

La jefa del departamento de recursos humanos solicitó ayuda con los tipos de evaluación al desempeño, se brindó información de diferentes modelos, y el que se va a aplicar en la empresa es la evaluación 180, dado que el principal cliente no tiene contacto directo con la mayoría del personal, además de involucrar una capacitación más al detalle sobre la aplicación a los trabajadores y hacerles ver sobre la importancia de la evaluación.

El médico de la planta implementará un programa de bienestar laboral dirigido al combate a la obesidad, ya que es prioridad de la empresa tratar a sus trabajadores con calidad y sentido humano. Continúa con las ferias de la salud y está realizando además un diagnóstico detallado de la salud de cada uno de los trabajadores.

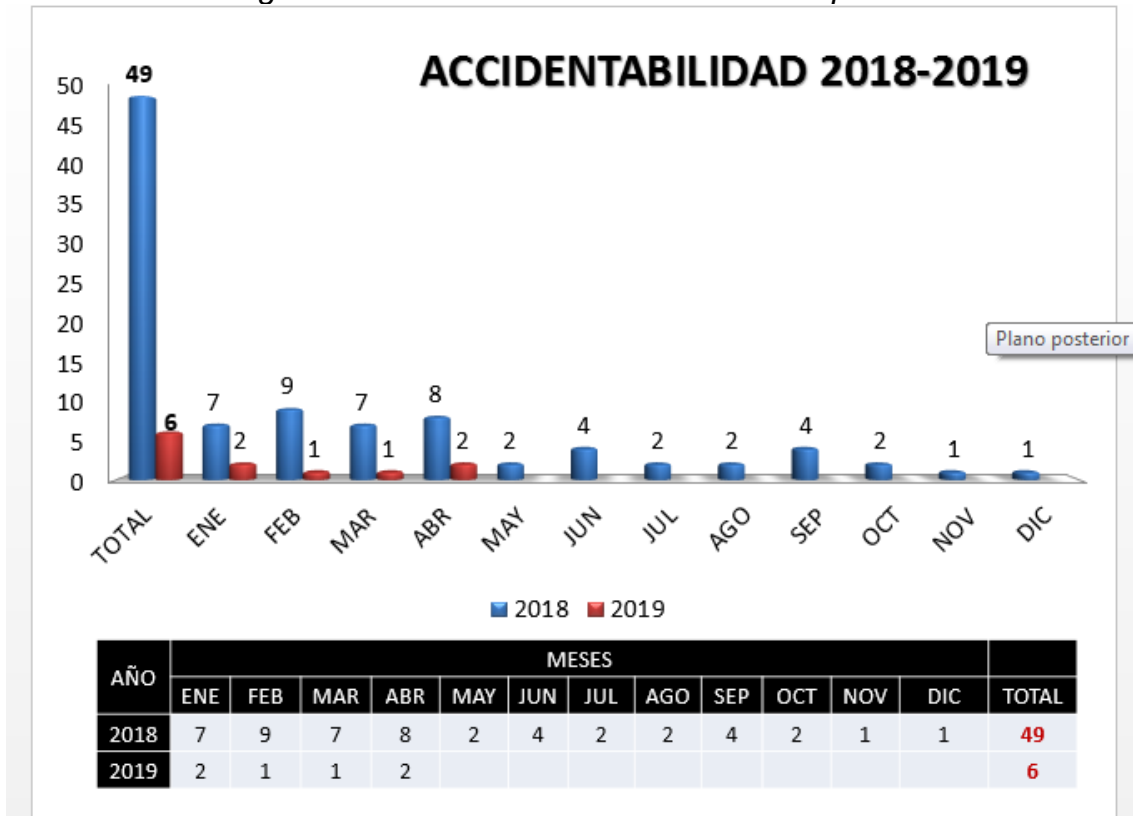
El indicador de accidentabilidad ha mejorado al cómo se muestra en la figura siguiente, es decir en comparación con los datos del año pasado han bajado, debido a la capacitación que han vuelto a recibir los trabajadores y al bono adicional que están recibiendo por no tener accidentes.

Figura 17 Histórico de accidentabilidad HULMAQ



Fuente: HULMAQ (2019).

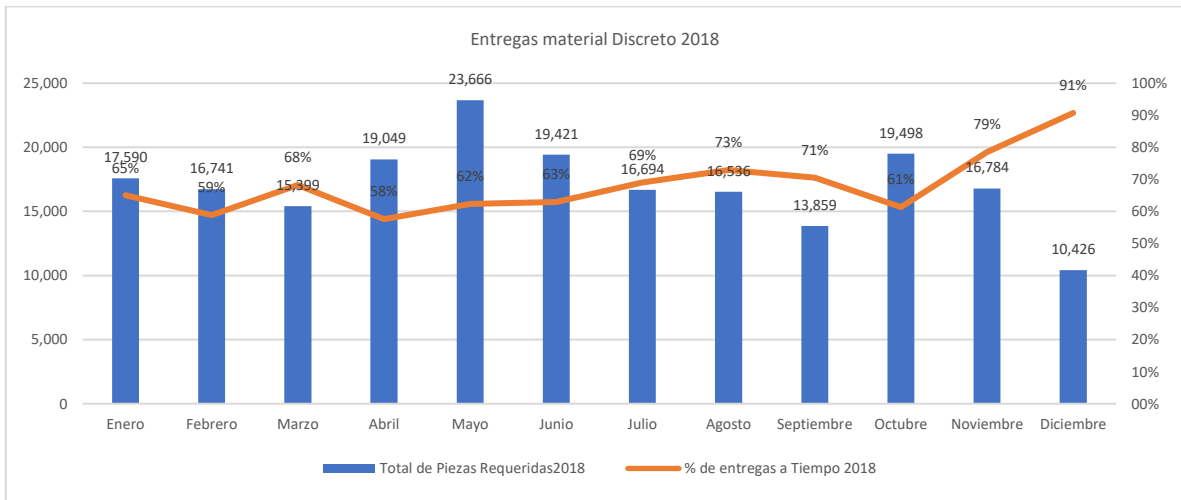
Figura 18 Índice de accidentabilidad en la planta



Fuente: HULMAQ (2019).

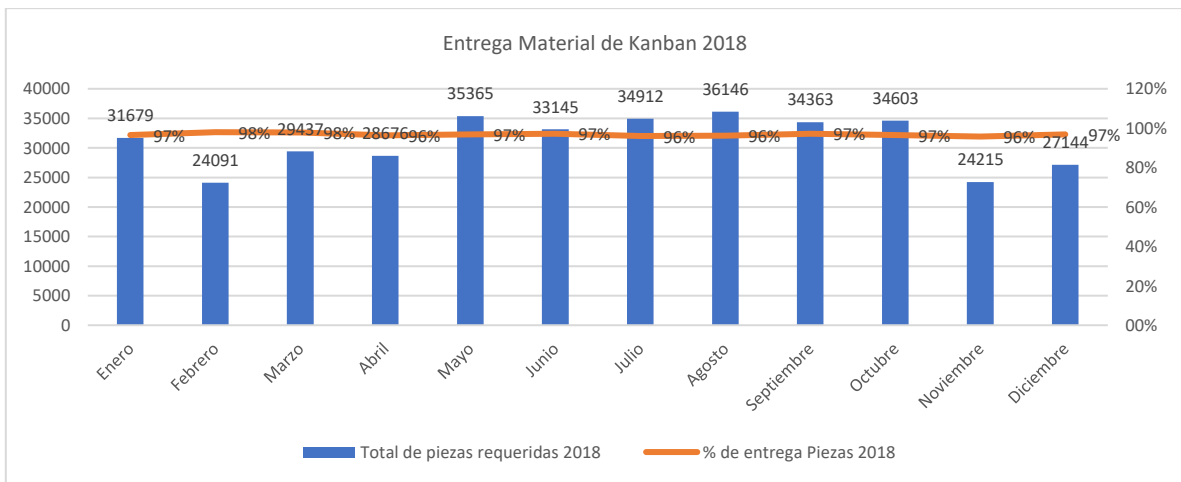
El departamento de producción sigue mejorando, han abatido en un 90% los retrasos que tenían en el maquinado de las piezas, ya no se extravían y la rastreabilidad es sencilla. Los kits se siguen armando completos para las líneas que manejan locales. Ahora han empezado a trabajar en las líneas donde tienen altos retrasos que son las de San Antonio Texas y Monterrey. Ahora se pide el apoyo de los supervisores en la resolución de problemas, antes solo se hacía de forma unilateral. El porcentaje de cumplimiento ha aumentado con los cambios de manufactura por kits, lo que ha impactado también en la reducción en el pago de las horas extra trabajadas.

Figura 19 Entrega de material discreto



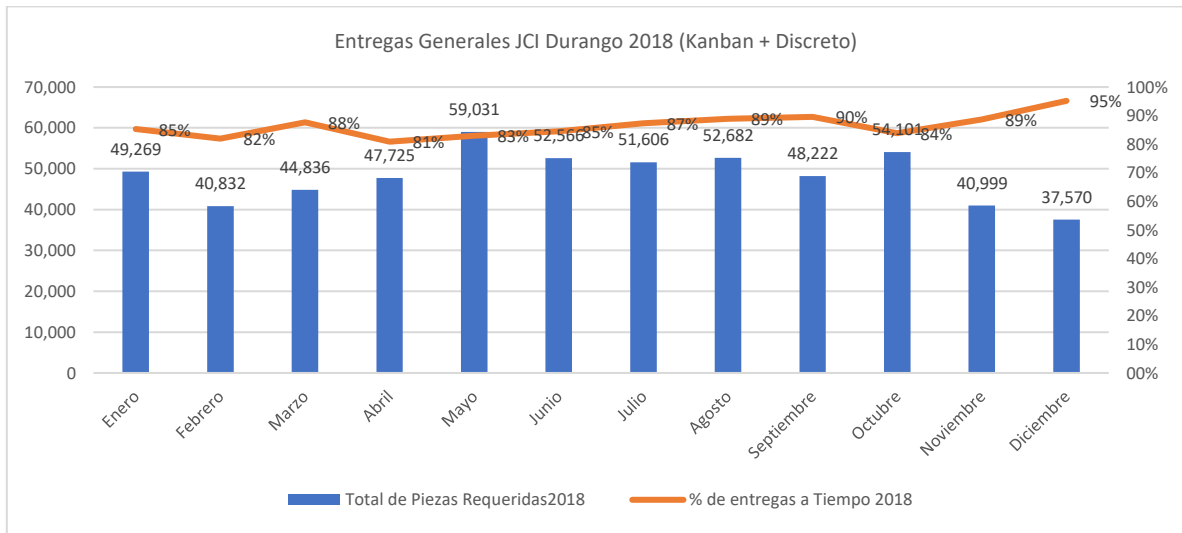
Fuente: HULMAQ (2019).

Figura 20 Entrega de material de Kanban



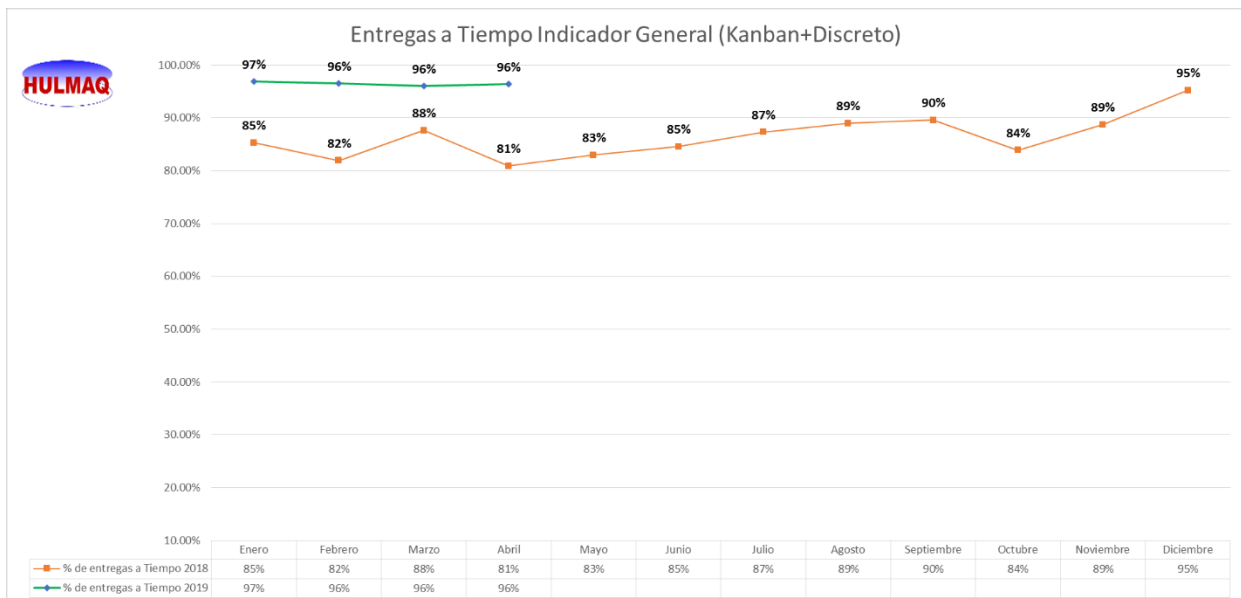
Fuente: HULMAQ (2019).

Figura 21 Entregas de Kanban + Discreto



Fuente: HULMAQ (2019).

Figura 22 Gráfica de cumplimiento de producción de entregas a tiempo



Fuente: HULMAQ (2019).

Como se observa en la figura anterior, las entregas a tiempo de todas las piezas manufacturadas han mejorado con respecto al índice anterior, lo que indica que la productividad de la empresa ha mejorado.

La siguiente figura muestra el cómo se reorganizaron los espacios para el nuevo sistema basado en kits.

Figura 23 Acomodo kits

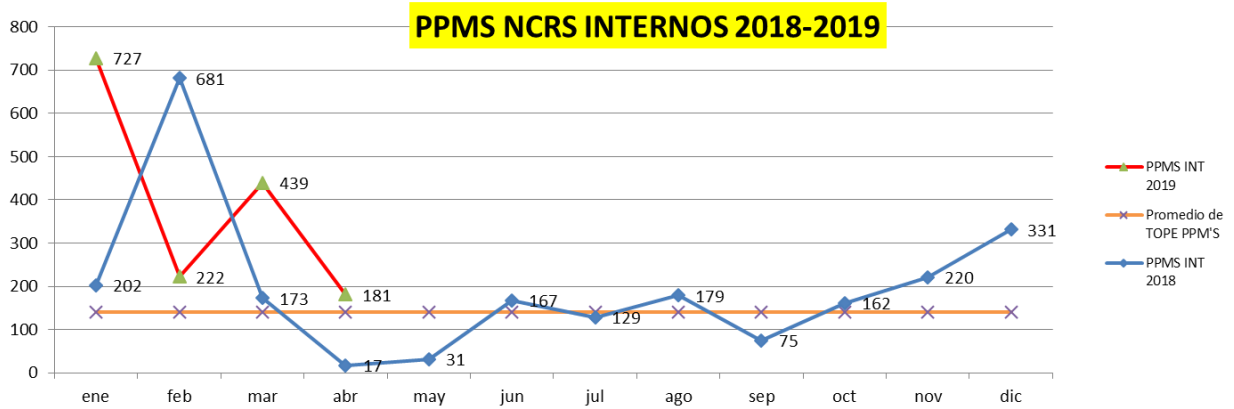
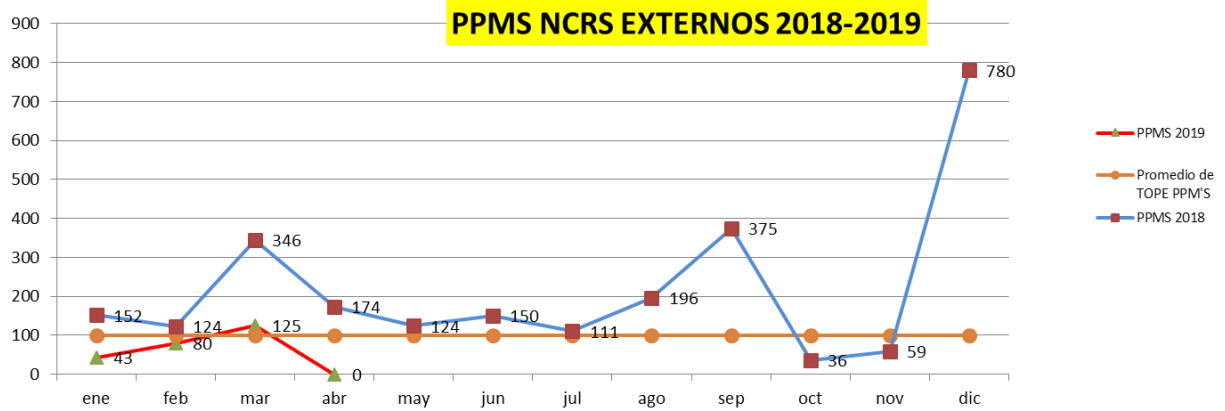


Fuente: elaboración propia.

En el departamento calidad los resultados no son concluyentes aún, aunque si han reducido los rechazos, no se detecta una tendencia clara de mejora, ni en rechazos internos o externos de las piezas, como tampoco en los desperdicios que se generan.

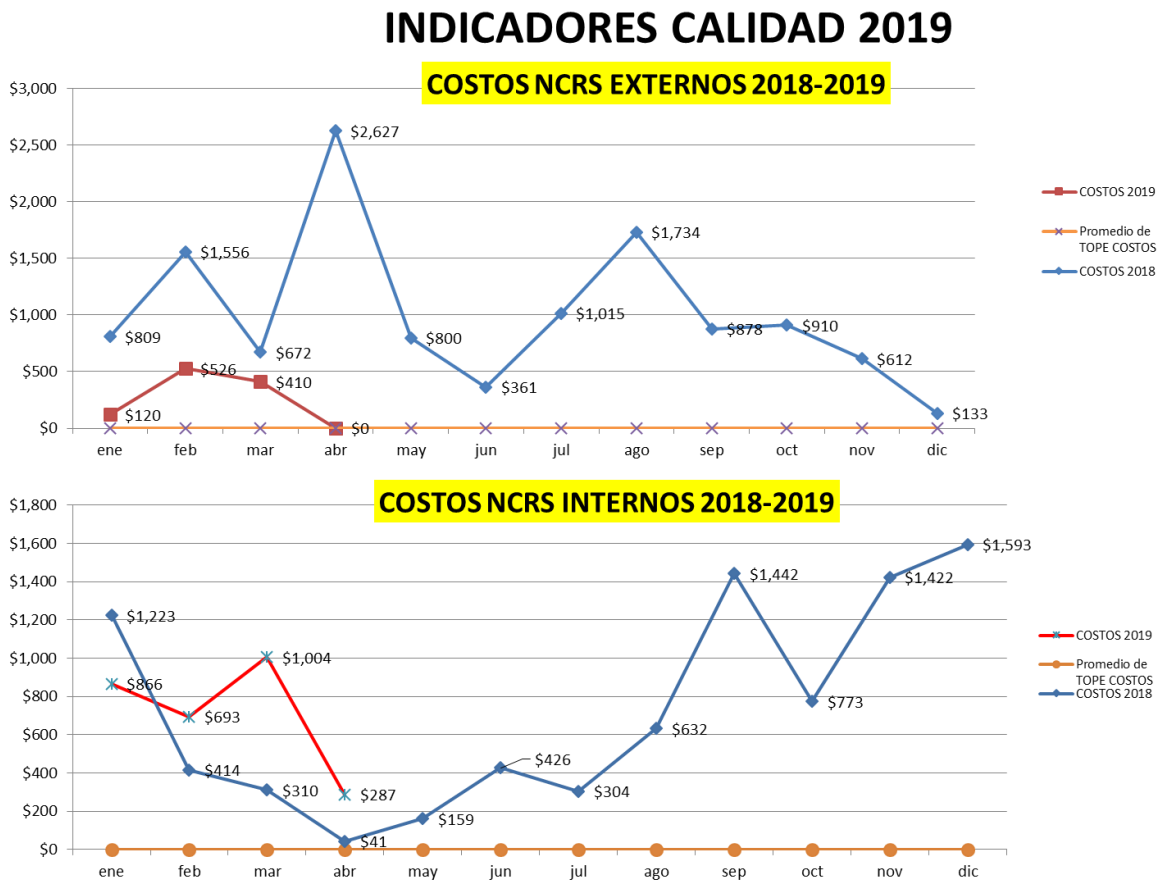
Figura 24 Gráfica de rechazos PPMS NCRS externos

INDICADORES CALIDAD 2019



Fuente: HULMAQ (2019).

Figura 25 Gráfica de rechazos costos NCSRS externos



Fuente: HULMAQ (2019).

En la parte estratégica están trabajando en la conformación del departamento de mercadotecnia y han salido a la región sur de México a promocionar la maquinaria forestal, que es donde quieren expandir su área de influencia.

Se compraron dos máquinas más de maquinado de control numérico computarizado (CNC), para trabajo más especializado con Johnson Controls, no se tenía pensada hacer la compra en el pronto plazo, debido a la conformación del grupo Think Tank es que la planeación está siendo más ordenada y viendo las necesidades reales del mercado y las fortalezas internas.

Capítulo VI. Conclusiones

El objetivo del acercamiento de la investigación en las ciencias económico-administrativas con las empresas además de generar conocimiento es el mejoramiento de sus capacidades para seguir como el pilar económico de la riqueza de los países.

El planteamiento inicial de la presente investigación siempre fue el de realizar acciones que promovieran cambios hacia dentro de la organización, que le permitiera mejorar en alguna de las áreas de oportunidad que se encontraran después de haber realizado un diagnóstico integral a la misma, es por lo que el objetivo quedó planteado de la siguiente manera:

Realizar una intervención de la cultura organizacional que influya en la productividad y la satisfacción laboral en una empresa del sector metalmecánico de la ciudad de Durango, México.

Los objetivos específicos planteados fueron:

- Analizar la cultura organizacional de la empresa de acuerdo con el instrumento para la valoración de la cultura organizacional de Cameron y Quinn (2006) (*Organizational Cultural Assessment Instrument, OCAI*), y determinar cuáles son las características dominantes.
- Evaluar la productividad y la satisfacción laboral de los trabajadores antes y después de la intervención cultural en la empresa.

Para iniciar los trabajos de investigación y llegar a la propuesta de intervención primeramente se realizó un diagnóstico de la situación actual de la organización que permitiera conocer cómo se encontraba desde las áreas funcionales de administración, mercadotecnia, finanzas, producción y recursos humanos. Para este fin se aplicaron diversas herramientas desde los paradigmas cualitativos y cuantitativos en la obtención de la información.

De acuerdo con los hallazgos encontrados y el análisis de la información obtenida, la cultura organizacional proporciona un hilo conductor que puede apoyar

a los procesos de la organización de acuerdo con la problemática detectada, es de esta forma que aplicando la herramienta que Cameron y Quinn (2006) da un enfoque integral a las áreas de oportunidad encontradas a la vez que proporciona un encuadre para la posible solución.

La problemática encontrada se resume en la figura 15 que se encuentra en la página 128 de este documento.

Las principales áreas que muestran retos a resolver son: recursos humanos, la administración y la producción. En los instrumentos que se aplicaron en cada una de las etapas fueron los que obtuvieron una mayor incidencia de observaciones.

El OCAI proporcionó la explicación a través de la cultura organizacional siendo la cohesión organizacional el eje rector de las observaciones y de los retos. La cohesión en las organizaciones al ser el grado de unión y compromiso que existe entre los miembros de una organización se refiere a la fuerza de los vínculos interpersonales entre los miembros, así como a su identificación con la organización y sus objetivos.

La cohesión es un factor importante para el éxito de las organizaciones. Un equipo cohesionado es más productivo, creativo y resiliente ante los desafíos. Los miembros de un equipo cohesionado están más motivados y comprometidos con su trabajo, y son más propensos a ayudarse mutuamente y a colaborar para lograr los objetivos comunes.

Algunos de los factores que contribuyen a la cohesión en las organizaciones se indican a continuación:

- **Objetivos compartidos:** los miembros de una organización deben tener objetivos compartidos que los motiven a trabajar juntos.
- **Comunicación efectiva:** la comunicación efectiva es esencial para la construcción de relaciones fuertes entre los miembros de un equipo.
- **Liderazgo eficaz:** el liderazgo eficaz puede ayudar a crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
- **Actividades de equipo:** las actividades de equipo pueden ayudar a los miembros a conocerse mejor y a desarrollar un sentido de pertenencia.

Es en este sentido que se trabajó en la propuesta que ayudara a esta organización con las áreas de oportunidad encontradas, por lo que se plantearon diferentes acciones que las llevaran a mejorar su cohesión, y por consiguiente se analizó el impacto que sufrió en la productividad y en la satisfacción laboral de sus trabajadores, teniendo en cuenta que otro de los puntos importantes por los que se debe de trabajar es la permanencia en el mercado para continuar contribuyendo a la economía de la región.

Derivado del objetivo de investigación es que se plantean dos hipótesis de investigación las cuales fueron las siguientes:

Preguntas de investigación

¿Cuál es la influencia de la cultura organizacional en la productividad y la satisfacción laboral de la empresa bajo estudio?

¿La cultura jerárquica es la que se presenta con mayor preponderancia en la empresa estudiada?

Hipótesis

H1: La cultura organizacional influye en la productividad y la satisfacción laboral en una empresa del sector metalmecánico de la ciudad de Durango, México.

H2: La cultura organizacional que se presenta con mayor preponderancia en la empresa bajo estudio es la cultura jerárquica.

Para dar respuesta a las hipótesis planteadas y las preguntas de investigación se hace mención de las tablas en el capítulo de resultados que manifiestan los valores de las aplicaciones iniciales y finales con respecto a la cultura organizacional en cada una de las dimensiones del modelo de Cameron y Quinn (2006). Para brindar claridad en la información presentada y los valores de las tablas es importante recalcar que el OCAI se aplicó en su escala ipsativa, es decir para cada pregunta planteada y por dimensión la persona tenía que distribuir 100 puntos de acuerdo con su propia percepción, la aplicación se realizó a 212 trabajadores de HULMAQ.

Los resultados mostrados en la tabla 1 dimensión de cultura dominante evidencia las características de HULMAQ en la primera medición en la cultura actual, la definen en el contexto de la tipología de mercado que se refiere a una organización que tiene una cultura "Competitiva" como su cultura principal y en su dimensión cultura dominante sus particularidades quedan explicadas de la siguiente manera: es una empresa con una fuerte orientación a los objetivos, resultados y metas. Busca el éxito y dominio en su ámbito de negocio a través de la alta competitividad y enfoque en las habilidades técnicas y la productividad, demanda constantemente la ventaja frente a la competencia. Tiene una alta valoración de la innovación, flexibilidad y capacidad de respuesta rápida a los cambios en el mercado, busca la eficiencia de procesos, la productividad y el aprovechamiento de oportunidades.

La teoría del modelo de Cameron y Quinn (2006) indica que las empresas a través del tiempo van migrando conforme van evolucionando, primero las organizaciones y las empresas son vistas como gran familia, donde el líder es un gran facilitador, mentor y constructor de equipos, con una orientación al desarrollo humano y el bienestar de los empleados, después las empresas migran a una cultura jerárquica debido a una serie de factores, como: la necesidad de eficiencia y eficacia debido a que estas organizaciones operan en entornos altamente competitivos necesitan ser eficientes y eficaces para sobrevivir. La cultura jerárquica ayuda a las empresas a lograr estos objetivos al proporcionar claridad y orientación a los empleados, así como una estructura para la toma de decisiones. La cultura jerárquica proporciona un marco para la toma de decisiones y la implementación de políticas.

De acuerdo con la información obtenida se rechaza la hipótesis 2 que indica: "La cultura organizacional que se presenta con mayor preponderancia en la empresa bajo estudio es la cultura jerárquica"; de manera natural HULMAQ ya no se encuentra en una cultura jerárquica, ha migrado a una cultura de mercado. Las empresas en este nivel de madurez tienen la necesidad de estabilidad y continuidad. Las empresas que operan en sectores altamente industrializados como HULMAQ suelen tener procesos y procedimientos establecidos que deben seguirse

para garantizar la seguridad y la calidad, hay una presión natural para seguir produciendo y ganar la propia cuota del mercado, el desempeño es enfocado al cliente con directivos totalmente orientados a la productividad.

Con el tiempo se espera que migre a una cultura adhocrática, donde se potencia y se privilegien las innovaciones, un sistema abierto, flexible, visionario y transformador de todas sus estructuras.

La transición observada en HULMAQ desde una cultura jerárquica hacia una cultura de mercado, con una potencial evolución futura hacia una cultura adhocrática, se alinea con las teorías contemporáneas sobre la evolución de la cultura organizacional en respuesta a cambios en el entorno empresarial.

La cultura jerárquica, caracterizada por un enfoque en la estabilidad, el control y la eficiencia interna, ha sido tradicionalmente común en industrias altamente reguladas o en entornos empresariales estables (Cameron y Quinn, 2011). Sin embargo, la creciente competitividad y la necesidad de responder rápidamente a las demandas del mercado han impulsado a muchas organizaciones a evolucionar hacia una cultura de mercado.

Según Schein (2010), la cultura organizacional evoluciona en respuesta a las presiones externas y las necesidades internas de la organización. En el caso de HULMAQ, la transición a una cultura de mercado refleja una adaptación estratégica al entorno competitivo del sector industrial. Esta transición se caracteriza por:

1. Enfoque en el cliente: La cultura de mercado prioriza la satisfacción del cliente y la competitividad externa (Denison y Mishra, 1995).
2. Orientación a resultados: Hay un énfasis en la productividad y el logro de objetivos medibles (Cameron y Quinn, 2011).
3. Liderazgo directivo: Los líderes se enfocan en establecer metas claras y motivar a los empleados para alcanzarlas (Hartnell et al., 2011).
4. Competitividad: Se fomenta un espíritu competitivo tanto interno como externo (Ouchi, 1981).

Esta transición es consistente con los hallazgos de Büschgens et al. (2013), quienes encontraron que las organizaciones en entornos altamente competitivos tienden a desarrollar culturas orientadas al mercado para mantener su ventaja competitiva.

La transición de una cultura jerárquica a una cultura de mercado es un proceso complejo que implica cambios significativos en diversos aspectos de la organización. Este proceso de transición puede entenderse mejor a través de los siguientes componentes:

- Catalizadores del Cambio: Según Schein (2017), los cambios culturales suelen ser impulsados por factores externos e internos. En el caso de HULMAQ, los catalizadores probablemente incluyen: aumento de la competencia en el sector industrial, cambios en las demandas y expectativas de los clientes, necesidad de mayor flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones y presión por mejorar la eficiencia y la productividad.
- Resistencia al Cambio: La transición cultural a menudo enfrenta resistencia. Kotter y Schlesinger (2008) identifican varias razones para esta resistencia: miedo a lo desconocido, hábitos arraigados, pérdida percibida de estatus o poder y malentendidos sobre la necesidad o el proceso de cambio.
- Estrategias para facilitar la transición: comunicación clara y constante, explicando la razón del cambio y sus beneficios (Armenakis y Harris, 2002) y mantener a todos informados sobre el progreso. Participación y empoderamiento, involucrando a los empleados en el proceso de cambio (Beer y Nohria, 2000) y fomentar la toma de decisiones descentralizada. Formación y desarrollo, proporcionando una formación en nuevas habilidades necesarias para la cultura de mercado para el desarrollo de competencias de liderazgo alineadas con la nueva cultura. Ajuste de sistemas y estructuras, alineando los sistemas de recompensas con los objetivos de mercado (Kerr y

Slocum, 2005) y el ajuste de las estructuras organizativas para facilitar la orientación al cliente. Liderazgo ejemplar, cuando los líderes deben modelar los comportamientos de la nueva cultura (Schein, 2017) y coaching y mentoreo para reforzar los nuevos valores.

Los indicadores de transición exitosa según Cameron y Quinn (2011) hacia una cultura de mercado incluyen: mayor enfoque en métricas de satisfacción del cliente, aumento en la velocidad de respuesta a las demandas del mercado, mejora en los indicadores de desempeño y productividad y cambios en el lenguaje organizacional hacia términos más orientados al mercado.

La transición cultural es un proceso continuo que requiere atención constante para mantener el equilibrio entre la eficiencia interna y la respuesta al mercado, la gestión las tensiones entre la antigua y la nueva cultura y el aseguramiento de los cambios para que sean sostenibles a largo plazo.

La proyección de una posible evolución hacia una cultura adhocrática refleja una tendencia observada en industrias que requieren alta innovación y adaptabilidad. Según Cameron y Quinn (2011), la cultura adhocrática se caracteriza por:

1. Innovación y creatividad: Se fomenta la generación de nuevas ideas y soluciones.
2. Flexibilidad y adaptabilidad: La organización es capaz de responder rápidamente a los cambios del entorno.
3. Toma de riesgos: Se alienta a los empleados a experimentar y asumir riesgos calculados.
4. Visión a largo plazo: Se enfoca en el futuro y en la transformación continua.

Esta proyección se alinea con la teoría de la contingencia de la cultura organizacional propuesta por Zheng et al. (2010), que sugiere que las organizaciones evolucionan hacia culturas que mejor se adapten a su entorno operativo y estratégico.

La transición cultural observada en HULMAQ y su potencial evolución futura tienen importantes implicaciones para la intervención organizacional:

1. Gestión del cambio: Es crucial implementar estrategias de gestión del cambio para facilitar la transición cultural (Kotter, 1995).
2. Desarrollo de liderazgo: Los líderes deben ser capacitados para promover y reforzar los valores de la nueva cultura (Schein, 2010).
3. Alineación de sistemas: Los sistemas de recompensas, evaluación y promoción deben alinearse con los valores de la cultura de mercado y, eventualmente, de la cultura adhocrática (Kerr y Slocum, 2005).
4. Comunicación: Es fundamental comunicar claramente la visión y los valores de la nueva cultura a todos los miembros de la organización (Denison y Mishra, 1995).
5. Fomento de la innovación: Para preparar el terreno para una futura cultura adhocrática, es importante comenzar a fomentar la innovación y la toma de riesgos controlados (Cameron y Quinn, 2011).

La evolución cultural de HULMAQ refleja una adaptación estratégica a las demandas del entorno empresarial moderno. La transición de una cultura jerárquica a una de mercado, con una potencial evolución hacia una cultura adhocrática, representa un camino de desarrollo organizacional que busca mantener la competitividad y fomentar la innovación. Esta trayectoria de cambio cultural requiere una gestión cuidadosa y una intervención planificada para asegurar una transición exitosa y sostenible.

Ahora con respecto a las dimensiones del cuestionario S10/12 de Meliá y Peiró para medir la satisfacción laboral y las mediciones iniciales y finales de encuentran en la tabla 33 de este documento.

En este punto los promedios de satisfacción entre los trabajadores antes y después de la intervención realmente no cambiaron se mantuvieron en los mismos niveles si bien HULMAQ debe cuidar más las condiciones de infraestructura, que es donde se observa un mayor cambio los directivos ya conocían a este respecto. Con

condiciones climatológicas adversas como el frío, el aire o la lluvia, las labores de los trabajadores se ven entorpecidas, la percepción en este sentido es que se deben de buscar mejores condiciones de trabajo.

Para evaluar el impacto de las acciones de la intervención de la cultura organizacional en la satisfacción laboral y la productividad no se puede realizar por medio de análisis estadístico ya que la escala del instrumento de Cameron y Quinn (2006) se encuentra en una escala ipsativa, la satisfacción laboral en escala tipo Likert y las mediciones de productividad está en piezas manufacturadas, entregadas a tiempo, desperdicios, ahorros y accidentes laborales reportados.

En cuanto a la productividad el indicador de accidentabilidad mejoró, los trabajadores se cuidan más entre sí, valoran el no accidentarse y el reporte de accidentes como debe de ser, la capacitación recibida y el bono adicional que están recibiendo por no tener accidentes han hecho efecto en los números.

El porcentaje de entregas a los clientes mejoró, así como el nivel de desperdicios disminuyó, por consiguiente, la cantidad de ahorro en moneda ha sido significativo tomando en cuenta el valor del acero que es el principal insumo de esta gran empresa.

Los resultados mostrados en el capítulo anterior, y el análisis realizado de las tablas, gráficas e información proporcionada para la realización de la intervención antes y después de las acciones emprendidas permiten concluir que de acuerdo a la hipótesis H1 planteada inicialmente la cultura organizacional si influye en la productividad de HULMAQ pero no tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral de la misma. Los resultados obtenidos hasta la presente investigación permiten la indagación y la continuidad de la intervención, sobre todo para contribuir con la evolución de esta gran empresa que tiene un peso importante en la economía de los duranguenses y en la competitividad del sector metalmecánico de la región.

La cultura organizacional, definida por Schein (2010) como "un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprendió al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna", tiene un impacto significativo en diversos aspectos del funcionamiento organizacional. El hecho de que se haya encontrado

una influencia en la productividad pero no en la satisfacción laboral en HULMAQ es un hallazgo que merece ser examinado.

En cuanto a la productividad, la relación positiva con la cultura organizacional está respaldada por varios estudios. Por ejemplo, Denison y Mishra (1995) encontraron que ciertos rasgos de la cultura organizacional, como la adaptabilidad y la misión, estaban positivamente relacionados con el crecimiento de las ventas y la rentabilidad. Esto sugiere que una cultura organizacional bien alineada puede efectivamente impulsar la productividad, como se observó en HULMAQ.

Sin embargo, la falta de un impacto significativo en la satisfacción laboral es más compleja. Aunque muchos estudios han encontrado una relación positiva entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral (por ejemplo, Lund, 2003), el caso de HULMAQ sugiere que esta relación no es universal o puede estar mediada por otros factores.

Una posible explicación para este fenómeno podría encontrarse en la teoría de los dos factores de Herzberg (1959). Esta teoría distingue entre factores de higiene (como el salario y las condiciones de trabajo) y factores motivadores (como el reconocimiento y el crecimiento personal). Es posible que la intervención en la cultura organizacional de HULMAQ haya afectado principalmente a factores relacionados con la productividad, sin abordar suficientemente los factores motivadores que influyen más directamente en la satisfacción laboral.

Otra perspectiva relevante es la teoría del ajuste persona-organización (P-O fit) propuesta por Kristof (1996). Esta teoría sugiere que la congruencia entre los valores individuales y organizacionales conduce a resultados positivos, incluyendo la satisfacción laboral. Si la intervención en la cultura organizacional no logró mejorar significativamente este ajuste para la mayoría de los empleados, esto podría explicar la falta de impacto en la satisfacción laboral.

Es importante notar que la medición de la satisfacción laboral se realizó utilizando el cuestionario S10/12 de Meliá y Peiró (1989). Este instrumento se centra en aspectos específicos de la satisfacción laboral y puede no capturar todos los

matices de cómo la cultura organizacional influye en la experiencia laboral de los empleados.

Mientras que la relación positiva entre la cultura organizacional y la productividad en HULMAQ está en línea con la literatura existente, la falta de impacto en la satisfacción laboral sugiere la necesidad de un análisis más profundo. Futuros estudios podrían explorar los mecanismos específicos a través de los cuales la cultura organizacional influye en la productividad en HULMAQ, así como investigar qué otros factores podrían estar mediando o moderando la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en este contexto específico.

Figura 26 Personal HULMAQ



Fuente: HULMAQ (2019).

Cómo se venció la resistencia al cambio y cómo luce ahora la empresa

Vencer la resistencia al cambio en una empresa manufacturera como HULMAQ fue un gran desafío, pero necesaria y esencial para adaptarse a las demandas del mercado y la evolución tecnológica.

Uno de los pilares de la intervención organizacional lo fue el grupo Think Tank, de ellos surgieron los cómo y la motivación para el cambio, la guía de la investigadora les permitió vislumbrar áreas de oportunidad que no tenían previstas y que debido a la operatividad no les permitía ver más allá. Con el grupo se tuvieron que trabajar diferentes estrategias como:

1. Comunicación abierta y transparente: explicando claramente los motivos para el cambio, los beneficios que se esperaban y cómo se afectarían a los

trabajadores y la organización. Manteniendo una comunicación continua durante todo el proceso.

2. Involucramiento de los trabajadores: se invitó a que a los trabajadores desde el principio expresaran sus opiniones, escuchar sus preocupaciones y considerar sus sugerencias. Esto les dio un sentido de propiedad en el proceso de cambio.
3. Formación y desarrollo: Proporcionando a los empleados la capacitación necesaria para adaptarse a las nuevas tecnologías y procesos. Esto les dio confianza y redujo la resistencia basada en la falta de conocimiento.
4. Liderazgo comprometido: Los líderes de la organización respaldaron el cambio de manera visible y coherente.
5. Resolución de problemas en equipo: animando a los trabajadores a colaborar en la identificación de obstáculos y en la búsqueda de soluciones. Esto les proporcionó un sentido de control y contribución al proceso de cambio.
6. Celebración de logros intermedios: reconociendo y celebrando los éxitos a lo largo del camino. Esto reforzó la idea de que el cambio es positivo y que se estaban logrando progresos.
7. Manejo de la resistencia activa: fue importante identificar a los trabajadores que mostraron resistencia activa y abordar sus preocupaciones de manera individual.
8. Medición y evaluación: establece indicadores clave de desempeño (kpi) para evaluar el progreso y los resultados del cambio. comparte estos datos con los empleados para demostrar los beneficios del cambio.
9. Flexibilidad y adaptabilidad: reconociendo que el cambio requirió ajustes en el camino. ser flexible y estar preparados para hacer cambios si es necesario.

La empresa se encuentra en mejores condiciones para enfrentar los desafíos del mercado, han evolucionado y lo siguen haciendo de tal forma que siguen siendo los líderes de manufactura en la región, ahora el sentido humano con el que siempre se han caracterizado ha tomado otro cariz y alcances también dentro de la gran familia que se identifican como tal.

Conclusiones de la aplicación metodológica de investigación acción.

La vida real que enfrentan las organizaciones está llena de retos, a diario tienen que realizar la gestión necesaria para que trabajen de forma adecuada sus áreas funcionales: se identifican problemas, proponen soluciones e implementan las más adecuadas, sacan conclusiones si fueron exitosas y si no siguen probando hasta dar con la respuesta que sea la mejor. Justamente eso es lo que hace la investigación acción, encuentra soluciones realistas a las dificultades y problemas de las organizaciones y además lo hace involucrando a todo el personal que está inmerso en ellas lo que lo convierte en un ciclo de aprendizaje y crecimiento que beneficia a todos.

Las organizaciones al ser un objeto de estudio tan diverso y complejo, de esta misma manera es que busca la forma en cómo resolver sus dificultades para su problemática en particular, la investigación acción es un paradigma que históricamente se ha ido aplicando en los campos de las ciencias sociales como la educación o la política social, pero muy poco en las empresas.

En el campo de la investigación han predominado los paradigmas cuantitativos para hacer y producir conocimientos, pero no es la única forma en la que las diversas áreas de las ciencias pueden ir haciendo sus descubrimientos; al hablar de organizaciones no solo son procesos o indicadores de producción o rentabilidad o eficiencia; de forma inherente existen factores internos y externos que hacen que dichas organizaciones se muevan a diferentes posiciones en el tiempo. La forma en que definen como afrontar el cambio es también objeto de una extensiva investigación que se puede abordar también desde el paradigma cualitativo.

Para esta investigación en particular el enfoque ideal lo fue sin duda la investigación acción, al ser una empresa que se mueve en un mercado altamente competente los indicadores cuantitativos para su desempeño no se pueden dejar de lado, son una parte importante de la medición de su eficiencia y rentabilidad, pero las piezas no se producen solas, y el mercado y la globalización han permeado

de cierta forma que han obligado a la industria metal-mecánica a certificarse en estándares internacionales para conservar su competitividad.

El enfoque cualitativo aporta valor al permitir comprender en profundidad dimensiones organizacionales que no pueden medirse cuantitativamente, como las culturales, cambios en el entorno y forma de adaptarse a ellos. En el caso particular de HULMAQ, la investigación-acción resultó ser el método idóneo por las siguientes razones:

- Permitió integrar los indicadores cuantitativos necesarios para medir su desempeño en un mercado competitivo.
- A la vez, facilita entender factores cualitativos como la certificación en estándares globales que ha obligado a adaptarse la industria.
- Fomentó la participación de los grupos de interés internos para diagnosticar retos actuales y avanzar de forma consensuada.
- Se generaron aprendizajes a partir de la reflexión y acción conjunta, lo que refuerza la capacidad de innovación y cambio organizacional.
- Se consideró el contexto social y de mercado para orientar eficientemente los esfuerzos de mejora continua.

El enfoque de investigación-acción puede ayudar a mejorar todas las áreas funcionales de una empresa por las siguientes razones:

- Recursos humanos: permite diagnosticar necesidades de capacitación, clima laboral, liderazgo, etc. Para diseñar e implementar mejoras de manera participativa.
- Finanzas: a través de la reflexión conjunta, se pueden optimizar procesos administrativos, control presupuestario y toma de decisiones financieras.
- Mercadotecnia: al entender mejor las necesidades de clientes y competidores, se pueden desarrollar estrategias de manera más eficiente con aportes de todos los niveles.
- Operaciones: detectando puntos críticos en procesos productivos mediante involucramiento de los responsables, se acelera la resolución de problemas.

- Investigación + Desarrollo: la participación activa de todos en proyectos de innovación enriquece las ideas y acelera su implementación.
- Tecnología: los usuarios aportan una visión práctica que guía de mejor forma la adopción y desarrollo tecnológico.
- Administración: la autogestión de pequeños cambios por áreas motiva el aprendizaje continuo y mejora transversal de la operación.

Al intervenir e investigar de manera colaborativa, se incorporan diversos enfoques que nutren la mejora sostenida de procesos, productos y servicios de la organización en su conjunto.

Aprendizaje de la investigadora

Los estudios de posgrado implican un gran compromiso por parte del estudiante, en el caso de este doctorado profesionalizante es además un gran reto, porque además de los conocimientos adquiridos por la parte escolarizada de las clases, hay que aplicarlos en las organizaciones directamente. Sin duda alguna es un gran acierto el que las materias tengan su componente práctico ya que hacen que la teoría tenga todo el sentido en las organizaciones estudiadas.

Durante el desarrollo de la intervención nada está realmente escrito, hay que ir moldeando el discurso para dar a conocer los hallazgos que se fueron encontrando, el trato con las personas, el rapport y la sensibilidad para trabajar con el equipo de la organización fue otro punto de inflexión para que se pudiera llevar a cabo el estudio.

Las organizaciones son tan complejas como personas trabajan en las mismas, cada una tiene su propia personalidad, su esencia misma que va más allá de la cultura organizacional con la que se pueda caracterizar por alguno de los grandes autores que hablan de la misma. La forma además en que se entrelazan los diferentes conceptos que se tratan en este escrito tienen toda la pertinencia y pertenencia cuando se unen en un objetivo en común: el mejoramiento de HULMAQ.

Fue sumamente enriquecedor trabajar y servir a una empresa que es un pilar de la economía de Durango, el sector en donde se desarrolla es también un ejemplo de perseverancia y a pesar de las crisis que le ha tocado vivir ha sabido capitalizar cada tropiezo y convertirlo en fortaleza; aprender del sector, de la forma en que trabajan, ayudarles a vencer la resistencia al cambio y ser proclives y más abiertos es un gran aprendizaje que sin duda alguna no se encuentra en ningún libro, eso solamente se logra con la vivencia directamente de la investigación y de la intervención en primera persona como es este caso. La satisfacción de lo logrado y del apoyo brindado es algo que se queda para siempre.

Que temas quedan pendientes para posibles futuras investigaciones

La época en la cual se desarrollan las organizaciones ha dejado grandes aprendizajes en el sentido en que el grado o nivel de adaptación influye en gran medida en la permanencia independientemente del giro en donde se encuentre dicha organización.

Uno de los precursores del concepto de cultura organizacional Schein (2004) ha señalado que la cultura organizacional apoya en la resolución de problemas internos y externos logrando una adecuada integración del grupo de trabajo, por lo que es altamente deseable que en aquellas organizaciones donde se trabaje con una cultura organizacional tácita se pueda implementar a su vez una cultura capaz de afrontar cambios que permitan estar a la vanguardia de la innovación de los diferentes procesos que integran las organizaciones como en la administración, recursos humanos, finanzas, producción, sustentabilidad, etc.

Una cultura organizacional fuerte proporciona a las organizaciones ese activo intangible tan poderoso que no se puede reproducir o sustituir de ninguna otra forma por la competencia; la cultura proporciona las ganas, el entusiasmo, es el punto de encuentro y el punto de contacto para que los trabajadores vayan y se desarrollen de tal forma que se tracen los puentes para que todos estén incluidos en la organización y en lo que se hace dentro de la industria, y es a partir de esta unión

que la cohesión toma el sentido en la gestación de ese pacto social que se genera con la organización, los trabajadores y el entorno.

Es en este sentido que las investigaciones en las ciencias económico administrativas tendrán que trabajar e ir tejiendo sus lazos con todos los avances tecnológicos que se van dando día con día, si bien, las tendencias de la transformación digital están revolucionando a todas las industrias y a la forma en que se van desarrollando los procesos de manufactura y del servicio, las organizaciones no existen sin trabajadores, la complejidad de las relaciones y de lo que enmarcan en el espacio laboral siempre darán lugar a nuevas investigaciones; estas interacciones proponen complejidades de los nuevos retos cuyas soluciones estarán enmarcadas ante las nuevas técnicas de resolución de conflictos tomadas desde diversas áreas del conocimiento: la antropología, biología, ingenierías, medicina, sustentabilidad entre otras.

En el estudio del fenómeno tan complejo como lo es el ser humano y más como un activo insustituible en las organizaciones, el todo es relación holística que trabaja en una simbiosis para dar resultados: en algunos casos positivos y en otros se convierte en un reto, aquí es donde la cultura organizacional, la satisfacción laboral y la productividad encontrarán otros puntos de concurrencia, que deberán estudiarse desde la perspectiva de las ciencias económico administrativas: técnicas derivadas de la innovación y la creatividad, la inteligencia artificial, la salud mental entre muchos otros temas hay que estar preparados con las herramientas y los paradigmas que ayuden precisamente a la permanencia y trascendencia de las organizaciones en el tiempo y el espacio.

Referencias bibliográficas

- Abuhashesh, M. Aldmour, R. y Masa'deh, R. (2019). Factors that affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfactions.
- Alpuche de la Cruz, E. y Bernal López, J. (2015). La institución y la organización: un análisis centrado en el actor. *Intersticios Sociales* No. 10, pp. 1-29.
- Amador, J. y Sánchez, G. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberofórum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*. Año VII, No. 14. pp. 126-156.
- Amat, O. (2008). *Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones*. Ediciones Gestión 2000.
- Avellaneda, C. (2011). Riqueza, pobreza e impuestos como factores de desarrollo. *Criterio Libre*, No. 15, pp. 283-304.
- Ayyagari, M., Dermirguc-Kunt, A. y Makssimovic, V. (2011). Small vs Young firms across the world: contribution to employment, job creation, and growth. *World Bank Policy Research Working Paper*, 5631.
- Banco Mundial (2012). *World Development Report 2013: jobs*. Washington, DC.
- Barahona, J. (1988). La empresa como organización: una propuesta de delimitación de su contexto. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 225-238.
- Beal, D., Cohen, R., Burke, M., y McLendon, C. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989–1004.
- Bernal, D., Mora, C., Arellano, G. y Torres, K. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa TELOS. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales* Vol. 16 (2): 278 – 299.
- Blázquez, M. y Amato, C. (2011). CORPRIC: hacia un nuevo diagnóstico para la gestión organizacional. XXVII Congreso Nacional de ADENAG La administración y el desarrollo sustentable. Santa Rosa La Pampa.
- Bolaños, M. (2014). *Diagnósticos empresariales*. Smashwords Edition.

- Bono Cabré, R. (2012). Diseños cuasi-experimentales y longitudinales. OMADO (Objectes i MAterials DOcents), Universidad de Barcelona.
- Briceño, J., Cañizales, B., Rivas, Y., Lobo, H., Moreno, E., Velásquez, I. y Ruzza, I. (2010). La holística y su articulación con la generación de teorías. *Educere*, vol. 14, núm. 48, pp. 73-83.
- Buendía, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, vol. XXVIII, núm. 69, pp. 55-78
- Cameron K. y Quinn, R. (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on The Competing Values Framework*, Jossey Bass, U.S.A.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1960) *Group Dynamics: Research and Theory*. 2nd Edition, Harper & Row, Evanston.
- Carrillo, A. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas* No. 4, 1-13.
- Carron, A. y Brawley, L. (2012). Cohesion. Conceptual and Measurement Issues. *Small Group Research*, 43(6), 726–743
- Centro de Estudios Oficiales y de Opinión Pública (CESOP). (2018). La industria del acero y del aluminio en la relación comercial México-EEUU. Cámara de Diputados LXIII Legislatura, México.
- Cerda, H. (1991). *Los elementos de la Investigación*. Bogotá: El Búho.
- Cequea, M., Rodríguez-Monroy, C. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales *Interciencia*, vol. 37, núm. 2, pp. 121-127 Asociación Interciencia Caracas, Venezuela.
- Chiang Vega, M. M., y Ojeda Hidalgo, J. F. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, 58(2), 39-60.
- Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*, 7a edición, MCGRAW- HILL, México.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos*. Mc. Graw Hill Editores, México
- Chuc, F. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional. *Investigación*. 12, 117-136.

- Coghlan, D. y Brannick, T. (2005). *Doing Action Research in Your Own Organization* SAGE.
- Colmenares, A. y Piñero, M. (2008). La investigación acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. *Laurus*, 14(27), 96-114.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). (2014). *Agenda de innovación de Durango, resumen ejecutivo*. México.
- Crossman, A., y Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 368–376.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires Argentina.
- De Faria-Mello, F. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Editorial Limusa
- De Kok, J., Deijl, C. y Veldhuis-Van, C. (2013). *Is Small Still Beautiful?* International Labour Organization and Deutsche Gesellschaft für Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- De la Rosa, A. (2002). Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. *Administración y organizaciones*, 14-44.
- De Lenzo, D. Robbins, S. (2003), *Administración de los Recursos Humanos*, Limusa Wiley, México.
- Delfín, F. y Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, N°40*** revisar conceptos de productividad y de cultura organizacional
- Díaz, L. (2011). *La observación, textos de apoyo didáctico*. Facultad de Psicología Universidad Nacional Autónoma de México
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, vol. 2, núm. 7, pp. 162-167

- Esquivel, M., Segura, M., Machorro, I., Aguilar, J., Hernández, J. (2015). Adaptación de un modelo de diagnóstico organizacional para las MiPYMES de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca. *Salud y Administración*, 5(2), 11-19.
- Evans, C. y Dion, K. (1991). Group Cohesion and Performance. *Small Group Research*, 22(2), 175–186.
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional: enfoque para América Latina*. Pearson Educación de México
- Gallardo, E., Sellarés, C. e Ivern, X. (2007). El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 2, 2007 (Comunicaciones), pág. 50.
- Garza-Treviño, J. (1996) *Administración contemporánea, Reto para la empresa mexicana*, Longman de México Editores, México.
- Gómez-Romero, J. G. I. (2008). *La generación de conocimiento organizacional en la micro, pequeña y mediana empresas (mipymes) de Durango*. Durango: Editorial UJED.
- Góngora, J. (2013). El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Comercio Exterior*, Vol. 63, Núm. 6
- González M, y Olivares S., (2001), *Comportamiento organizacional, un enfoque latinoamericano*, Compañía editorial Continental, México.
- González, C., Aguilar, A. y Caldera. D. (2017). Diagnóstico organizacional y planeación estratégica en una microempresa de agroalimentos del estado de Guanajuato. *Management Review*, 2(1).
- Gordon, J. R., (1997), *Comportamiento Organizacional*, 5a edición, Pilar Mascará Sacristán, Prentice Hall, México.
- Goyette, G. y Lessard-Hébert, M. (1988). *La investigación – acción. Funciones, fundamentos e instrumentación*. Barcelona: Alertes. Laertes.
- Guiles, R. y Levine A. (2000) *Sociología con aplicaciones en países de habla hispana*; 6a edición, Me Graw Hill/Interamericana Editores, México.
- Guillen-Gestoso, C., y Guil-Bozal, R., (2000) *Psicología del Trabajo para relaciones laborales*, Me Graw Hill, España.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1980), *Work redesign*, Mass, Addison-Wesley.

- Hamid, R., Sayyed, S., Reza, H., Arash, S. (2011). The analysis of organizational diagnosis on based Six Box Model in univesities. Higher education studies, 1(1), 84-92
- Harrison, M. (2005). Diagnosing organizations: methods, models and processes. Sage Publications
- Harrison, M. y Shirom, A. (1999). Organizational Diagnosis and Assessment: bridging theory and practice. Sage Publications.
- Hedrick, T, Bickman, L. y Rog, D. (1993). Applied Social Research Methods, SAGE Publications.
- Hellriegel, D., Slocum, R. y Woodman, R. (1999), Comportamiento Organizacional, Thomson Editores, México.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2004), Comportamiento Organizacional, International Thomson Editores, México.
- Hodge, B.J., Anthony W.P., & Gales L.M., (1998) Teoría de la Organizaciones, un enfoque estratégico, 5a edición, Prentice Hall Inc., España.
- Hogg, M.A. y Moreland, R.L. (1993), Studying social processes in small groups. British Journal of Social Psychology, 32: 107-110.
- Huczynski, A. y Buchanan D. (1997). Organizational Behaviour. Pearson Education.
- INEGI (2011). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2009
- INEGI (2014 a). Industria manufacturera. Censos económicos 2014
- INEGI (2014 b). Comercio. Censos económicos 2014
- INEGI (2014 c). Servicios. Censos económicos 2014
- INEGI (2014 d). Durango. Censos económicos 2014
- INEGI (2014). Micro, pequeña y gran empresa. Censos económicos 2014.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). Comportamiento Organizacional, séptima edición. McGraw Hill, México D.F.
- Ivankova, N., y Wingo, N. (2018). Applying mixed methods in action research: Methodological potentials and advantages. American Behavioral Scientist, 62(7), 978–997.

- Jaimes, L., Luzardo, M., y Rojas, M. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5), 175-186.
- Janićijević, N. (2010). Business processes in organizational diagnosis. *Management*, Vol. 15, (2), pp. 85-106.
- Jaramillo, L., Vargas, M., Guzmán, L., Pérez, N., Rodríguez, B. y Torrente, J. (2016). Diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional basado en el Modelo Amigo para el contexto Colombiano. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(16),
- Judd, C. M., y Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review*, 5(5), 602–619. pp. 5-62.
- Käst, Fremon E., y Rosenzweig, J., (1998), *Administración de las organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias*, 4a edición, Editorial McGraw/Hill Latinoamericana de México, Marco Antonio Malfavón Martínez, México.
- Kemmis, S. y McTaggart, R. (1992). *Cómo planificar la investigación-acción*. Barcelona: Laertes.
- Keyton, J. y Springston, J. (1990). Redefining Cohesiveness in Groups. *Small Group Research*, 21(2), 234–254.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003), *Comportamiento organizacional, conceptos, problemas y prácticas*, McGraw-Hill Interamericana Editores, José Luis Blanco, México.
- Koenes, A. (2000). *El diagnóstico en la empresa: Guías de Gestión de la pequeña empresa*. Díaz de Santos, S.A. ediciones.
- Ley Federal del Trabajo. Diario Oficial de la Federación. 1 de abril de 1970 <https://www.juridicas.unam.mx/legislacion/ordenamiento/ley-federal-del-trabajo#31688>
- Lewin, K. (1977). Action research and minority problems. En K. Lewin (201 – 216): *Resolving Social Conflicts. Selected Papers on Group Dynamics* (ed. G. Lewin). London: Souvenir Press
- Ližbetinová, L., Lorincová, S., Caha, Z. (2016). The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises, “Naše more” 63(3), pp. 170-176

- Llorente, I. (2013). Análisis de competitividad de las empresas de acuicultura. Aplicaciones empíricas al cultivo de la Dorada (*Sparus Auratha*) y la lubina (*Dicentrarchus labrax*), Tesis Doctoral, Universidad de Cantabria, Santander, España.
- Madriz, C. (2008). Metodología para el desarrollo del costeo por actividades en un proceso con tecnología CNC. *Tecnología en marcha*, 21.
- Martínez, M. (1998). La investigación cualitativa etnográfica en educación. México: Trillas p. 65-68.
- Medina, A. (2011). Valor económico de la empresa: alcances y consideraciones. *Contabilidad y Negocios*, 6 (12), pp. 36-49
- Méndez, C. (2004). Metodología para describir la cultura organizacional: estudio de caso en una empresa del sector industrial. *Universidad Empresa*, 51-82.
- Mondino, M. (2014). Modelos conceptuales y mentales: Elementos para repensar la enseñanza y el aprendizaje, *Enfoques*, 26 (1): 57-78.
- Mora, H. (2010). El método etnográfico: origen y fundamentos de una aproximación multitécnica. *Forum: qualitative social research*, Vol 2. p 1-31
- Muñiz, L. (2017). Check-list para el diagnóstico empresarial: una herramienta clave para el control de gestión. Profit Editorial.
- Newstrom y Davis, J. Y (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 10ª edición. México: McGraw-Hill.
- Norén, G. (2004). *The role of business in society*. Trade and Sustainable Development Confederation of Swedish Enterprise. Sweden
- Núñez, R. M. (2010) Diagnóstico de la cultura empresarial en MULTIPAK y su influencia en la satisfacción laboral en la Ciudad de Durango, México. Tesis para alcanzar el grado de maestro en administración, Universidad Juárez del Estado de Durango
- O'Neil, D. (2008). The importance of organizational diagnosis. *OD Practitioner*, 40(2), 51-54
- OCDE (2017). *Small, Medium, Strong, trends in SME performance and business conditions*. OECD Publishing, Paris.

- OCDE (2017 a). Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy
- Paul, J. (1996). Between-method triangulation in organizational diagnosis, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 4 Iss 2 pp. 135 – 153
- Patton, M. (1994). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Maykut, P. and Morehouse, R., Eds., *Beginning Qualitative Research: A Philosophical and Practical Guide*, Routledge, London.
- Pedhazur, E., y Schmelkin, L. (1991). *Measurement, design, and analysis: An integrated approach (Student ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Pérez Serrano, M. (1990). *Investigación-acción - aplicaciones al campo social y educativo*. Madrid: Dykinson
- Pinilla, J. (2012). Think Thanks, saber experto y formación de agenda política en el Chile actual. *Revista de la Universidad Bolivariana*, 11(32), 119-140
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. Red Tercer Milenio, S.C.
- Plaza, C. (2016). Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10. *Universidad & Empresa*, 18(30), pp. 55-73
- Podestà, P. (2009) Un acercamiento al concepto de cultura, *Cuadernos difusión*, Voi. 11, p. 25-39.
- Postma, T. y Kok, R. (1998). *Organizational diagnosis in practice: a cross-classification analysis using de DEL-technique*. University of Groningen, Research Institute SOM (Systems, Organisations and Management), Research Report.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad: manual práctico*. Oficina Internacional del Trabajo.
- Puerto, P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, 1 (28), 171-195.
- Pujol-Cols, L. J., y Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18.
- Puri, S. (2001). *Retention management. El arte de preservar, motivar y desafiar al personal*. Ed. Pearson Education, Argentina

- Quinn R., (1998) *The Competing Values Framework*. Pulse Michigan Business School, USA.
- Raineri, A. y Martínez, A. (2007). Diagnostico organizacional. Un enfoque estratégico y práctico. *Revista Academia*, N° 19. pp. 1-32.
- Reynoso, C. (2014). Las transformaciones del concepto de empresa. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 18, pp. 133-158
- Reynoso, C. (2014). Las transformaciones del concepto de empresa. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, núm. 18, enero-junio, 2014, pp. 133-158
- Ricoy, J. (2005). La teoría del crecimiento económico de Adam Smith. *Economía y Desarrollo*, vol. 138, núm. 1, , pp. 11-47
- Robbins, S., (2018) *Comportamiento Organizacional*, Pearson Education, 10a edición, México.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2012). *Administración*, Prentice Hall México, 10a edición.
- Rodríguez, D. (2016). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega grupo editor.
- Rodriguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Cengage Learning, México
- Saavedra, G. M., y Saavedra, G. M. (2014). La PYME como generadora de empleo en México. *Clío América*, 8 (16), 153 – 172.
- Saeed, B. y Wang, W. (2013). The art of organizational diagnosis: pathogens and remedies. *iBusiness*, 5 (2), pp 55-65.
- Saeed, B. y Wang, W. (2014). Sustainability Embedded Organizational Diagnostic Model. *Scientific Research Publishing. Modern Economy*, 5, pp. 424-431
- Salas, E., Grossman, R., Hughes, A., y Coultas, C. (2015). Measuring team cohesion: Observations from the science. *Human Factors*, 57(3), 365–374
- Shaw, M. (1981). *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Scotiabank Economics (2018). *Perspectivas para el mercado de los metales, actualización del segundo trimestre de 2018. ANÁLISIS ECONÓMICO GLOBAL*

- Serafeim, G. (2014). The Role of the Corporation in Society: An Alternative View and Opportunities for Future Research. Working Paper. Harvard Business School, pp 14-110
- Serrate, A., Portuondo, A., Sánchez, N., y Suárez, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12.
- Zenteno-Hidalgo, A., y Durán Silva, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar*, 26(59), 119-136
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358
- Sociedad de Investigación y Explotación Minera de Castilla y León (SIEMCALSA). (2008). Los metales en Castilla y León. Junta de Castilla y León, Consejería de Economía y Empleo, Dirección General de Energía y Minas
- Soto E. (2001), *Comportamiento Organizacional, impacto de las emociones*, Thomson Editores, México
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA.
- Sumanth, D. y González, M. (1990). *Ingeniería y administración de la productividad: medición, evaluación, planeación y mejoramiento de la productividad en las organizaciones de manufactura y servicio*. Ed. MCGRAW-HILL.
- Tello, S. (2014). Importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. LEX N° 14 - AÑO XII - 2014 - II
- Tello, S.Y. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. LEX N° 14 pp. 199-218
- Tuckman, B., y Jensen, M. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427.
- Urrutia, O. (2013). El papel de los Think Tanks en la definición y aplicación de las políticas y estrategias de defensa. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*.
- Valdez, S. (2010). *Diagnostico en la empresa*. Editorial Trillas.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Ecoe Ediciones.

- Villareal-Solís, D. (2009), Cultura empresarial en la pequeña y mediana empresa fabricante de muebles en la ciudad de Durango, México, Tesis para alcanzar el grado de Doctor, Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Villarreal, F. M., Gómez, J. G. I. y Villarreal, M. D. (2014). La cultura organizacional y las estrategias competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. *AD-minister*, 25, 97-120
- Yesil, S., y Kaya, A. (2012). The role of organisational culture on innovation capability: an empirical study. *International Journal of Information Technology and Business Management*. 6(1)
- Yeung, A.; Ulrich, D.; Nason, S.; y Von Glinow, M.A.. (2000). Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto. Oxford University Press.D.F., México
- Wen, J. Songshan (Sam) Huang, Pingping Hou (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 81,120-130.

Anexos

Anexo 1. Resultados detallados del diagnóstico

Observación Participante.

Dentro de la observación participante que se realizó en la empresa fue importante revisar el estado físico de las instalaciones (planta productiva y oficinas): limpieza, distribución, condiciones de iluminación, sonido, ventilación, temperatura, maquinaria, seguridad, almacenamiento de la producción y e inventarios.

Esta observación *in situ* es el primer acercamiento al funcionamiento del día a día de la empresa que permite descifrar los comportamientos existentes entre los trabajadores, canales de comunicación entre ellos (formales e informales), lenguaje que usan, el ambiente de confianza o rigidez sobre el que trabajan, liderazgo de los supervisores y los gerentes con el personal, premios, recompensas, indicadores visibles, tableros de información, tiempos ociosos, uso de la maquinaria, línea de producción, puntos importantes de seguridad, códigos de colores de seguridad en las instalaciones, valores publicados, rituales de entrada y salida de cambio de horario, asignación de órdenes de la producción diaria, priorización de la producción en las juntas ejecutivas diarias, trabajo en oficinas de gerentes, personal operativo, practicantes y de apoyo, entre otros.

Esta observación participante permite también, prestar atención si los empleados utilizan uniforme, condiciones de los uniformes, equipamiento de seguridad en cada una de las áreas, la forma en que lo utilizan y la forma en como cuidan su integridad física cuando están trabajando en zonas de riesgo.

Se recorrieron todas las áreas de la empresa, llevando a cabo un diario de campo en donde se tomaron anotaciones sobre una diversidad de comportamientos y acciones de los trabajadores durante sus labores diarias.

Se incluyó al personal operativo dentro de las áreas directamente de producción, así como el personal administrativo en oficinas.

Las observaciones se tomaron en los diferentes turnos, diferentes horarios, bajo condiciones de urgencia de la producción y dentro de la “normalidad” del proceso productivo de la planta.

El primer proceso de inmersión en la empresa se dio desde el 26 de marzo y las siguientes 3 semanas, yendo un promedio de 4 h diarias en diferentes turnos (60 h).

Del caminar por la empresa se generaron 300 observaciones que al término se clasificaron como neutras o problemáticas. Luego se generaron categorías por áreas funcionales donde pueden impactar, el resumen se incluye en la tabla siguiente.

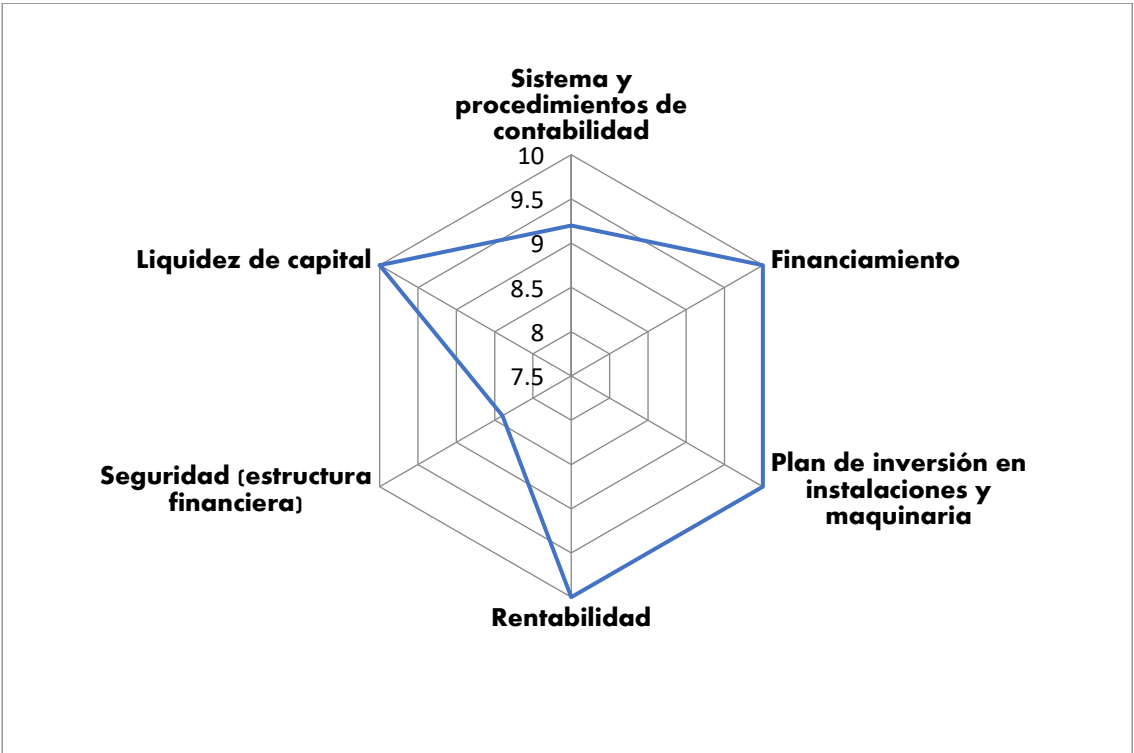
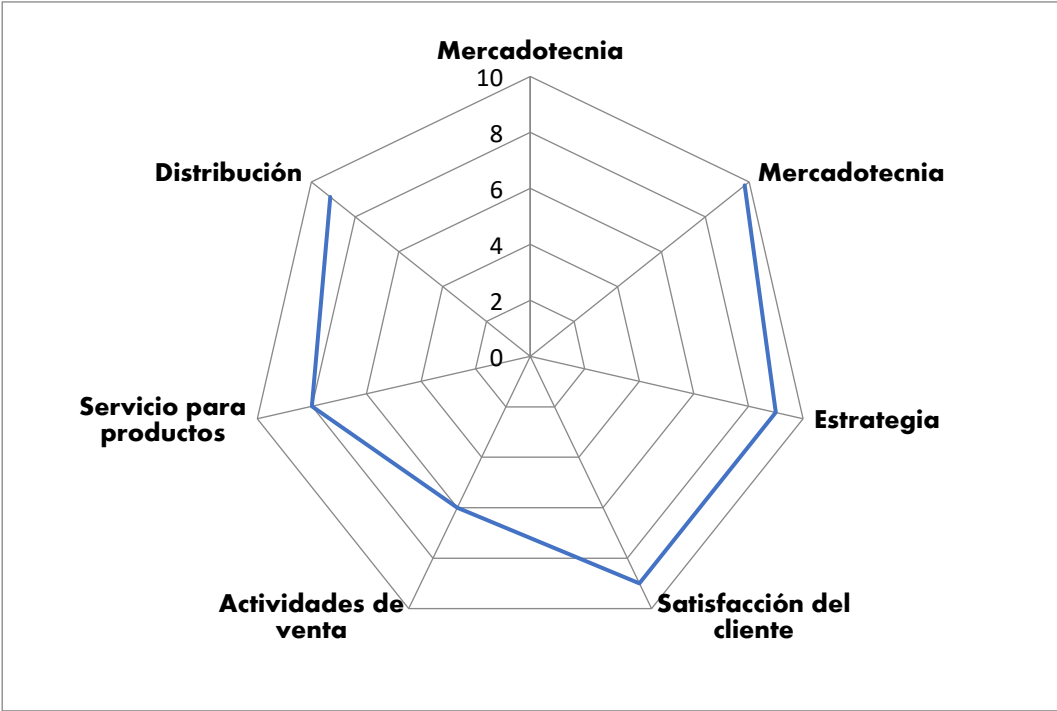
Resultados de la observación participante

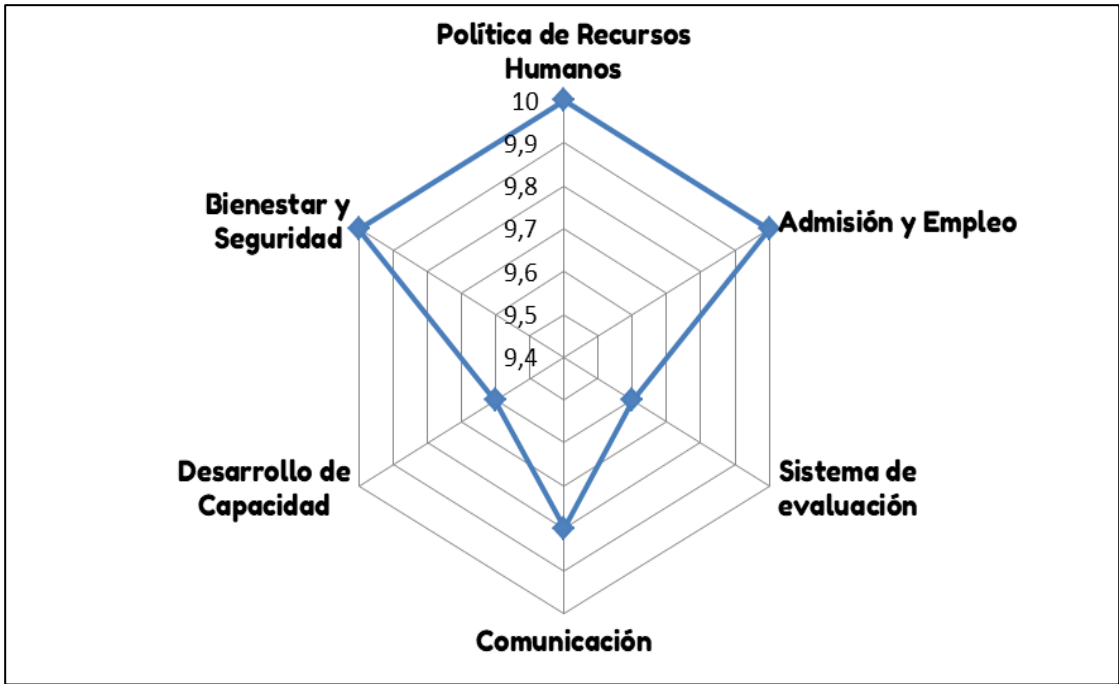
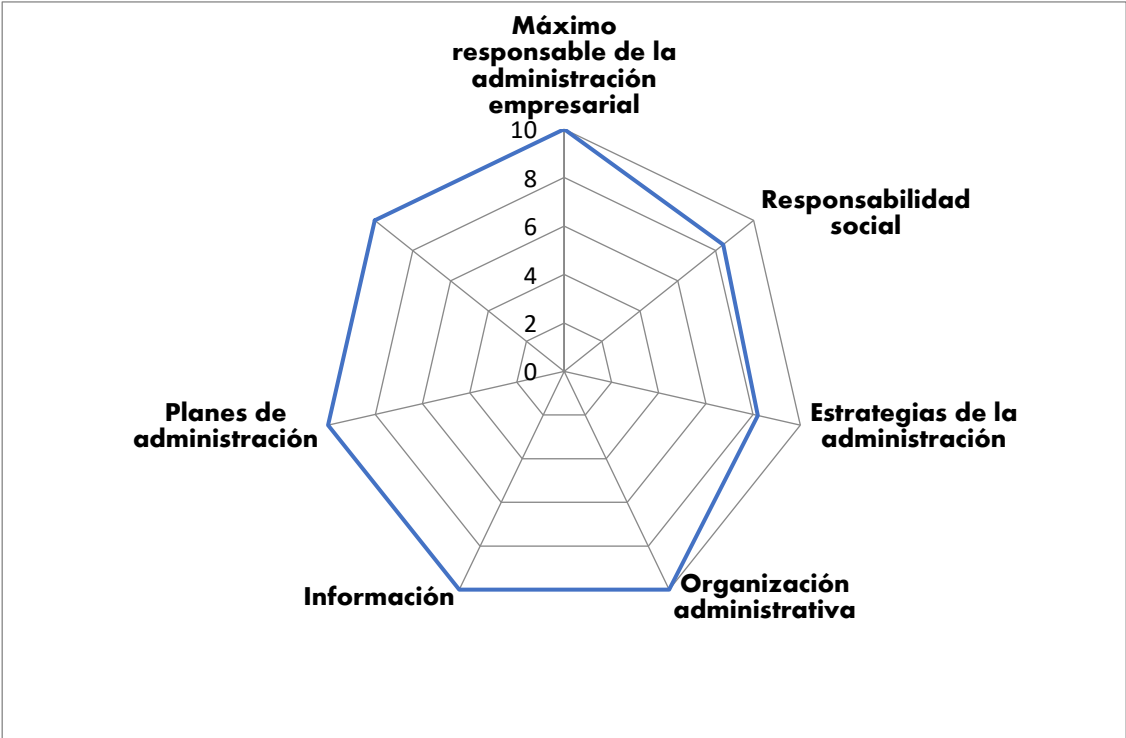
| Observación participante | |
|---------------------------------|-------------------------------------------------|
| Áreas funcionales | Categoría/Área de oportunidad |
| Administración | Calidad de vida laboral |
| | Responsabilidad social empresarial |
| | Cumplimiento del reglamento interior de trabajo |
| | Sistema de comunicación interno |
| | Medición de la eficiencia personal productiva |
| | Sistema de comunicación con el cliente |
| | Clima organizacional |
| | Definición de estrategias de costo |
| | Ventajas competitivas |
| | Productividad |
| | Producción |
| | Medicina en el trabajo |
| | Cultura organizacional |
| Recursos Humanos | Plan de vida y carrera |
| | Capacitación |
| | Seguimiento y control |
| | Salud laboral |
| | Inducción |
| Producción | Comunicación |
| | Liderazgo |
| | Manejo de residuos |

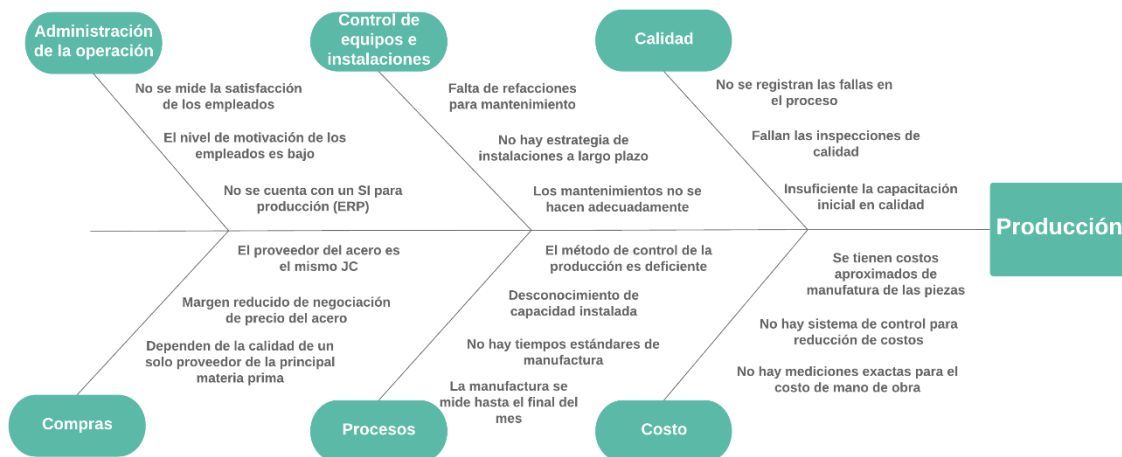
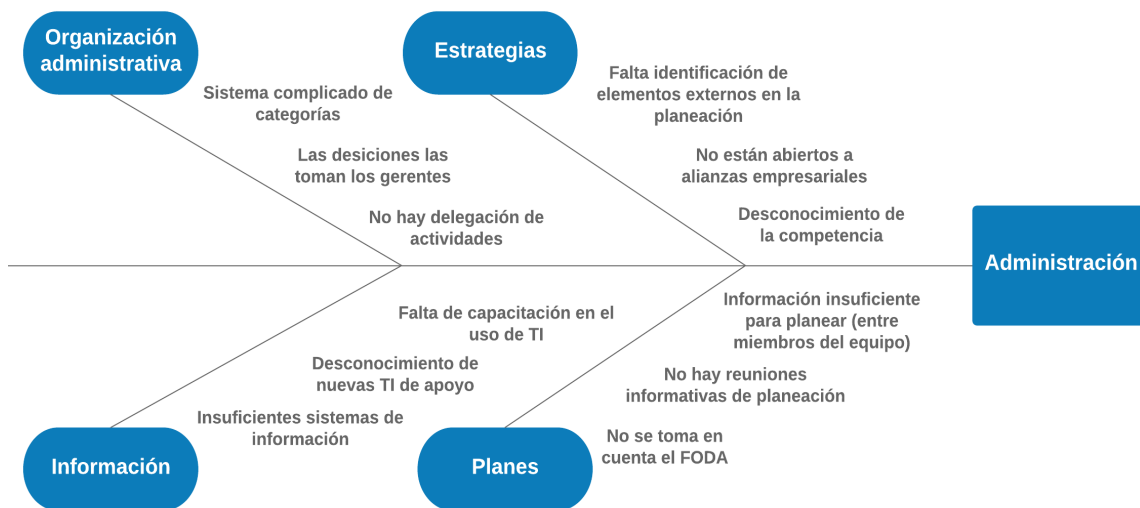
| |
|------------------------------------|
| Sistema de calidad |
| Planeación de la producción |
| Infraestructura |
| 5's |
| Mantenimiento |
| Capacitación Brigadas |
| Accidentabilidad |
| Equipamiento de seguridad personal |
| Salud laboral |

Después de la observación participante en la empresa se procedió a la aplicación de los cuestionarios de la herramienta PYME JICA, obteniéndose los siguientes resultados:













Del análisis documental y de las Entrevistas semiestructuradas se obtuvo la siguiente información

Se solicitaron manuales de procedimientos, descripciones de puestos e indicadores históricos para realizar una investigación documental a la que se le invirtieron aproximadamente 40 h.

Se aplicó el instrumento PYME-JICA y se hicieron entrevistas semiestructuradas (con base en los hallazgos de los cuestionarios y la revisión documental) a los gerentes de las áreas, así como a la administradora general y gerente general.

Además se realizaron entrevistas a los supervisores de producción, y a algunos auxiliares administrativos, a la Dra. de la planta y al encargado de seguridad industrial; en el proceso de entrevistas se trabajaron aproximadamente 50 h, generando 800 bits de información.

Como resultado de lo anterior se genera la tabla siguiente:

| Entrevistas semiestructuradas/revisión documental | |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Áreas funcionales | Categoría/ Área de oportunidad |
| Administración | Línea de mando |
| | Liderazgo |
| | Cumplimiento del reglamento interior de trabajo |
| | Ventaja competitiva |
| | Desarrollo del área de mercadotecnia/ventas |
| | Estrategias reinversión |
| | Sistema automatizado para la toma de decisiones |
| | Estrategia de respuesta necesidades del mercado |
| | Competitividad |
| | Dependencia de la estabilidad macroeconómica |
| | Sistema integral de calidad |
| | Sistema de respuesta a contingencias |
| | Sistema de comunicación interna |
| | Clima laboral |
| | Calidad de vida laboral |
| Reglamento interior de trabajo | |
| Recursos Humanos | Clima laboral |
| | Capacitación |
| | Profesionalización del área de RH |
| | Políticas de sueldos |
| | Evaluación al desempeño |
| | Plan de vida y carrera |
| | Liderazgo |
| Producción | Planeación de la producción |
| | Administración de la producción |
| | Control de procesos de producción |
| | Comunicación |
| | Control de calidad |
| | Mantenimiento |
| | Control de ingeniería |
| | Riesgo/Control de equipos e instalaciones |

| | |
|--|------------------|
| | Liderazgo |
| | Accidentabilidad |

Se hace un análisis de la información con respecto a las dos tablas, donde con un código de colores se indica el área de oportunidad observada en la primera observación, si es en el segundo análisis y si coincide en los dos momentos del análisis, el resultado se observa que se muestra a continuación.

| Área de oportunidad | Área funcional | | |
|-------------------------------------------------|----------------|------------------|------------|
| | Administración | Recursos Humanos | Producción |
| 5's | | | |
| Accidentabilidad | | | |
| Administración de la producción | | | |
| Calidad de vida laboral | | | |
| Capacitación | | | |
| Capacitación Brigadas | | | |
| Clima organizacional | | | |
| Competitividad | | | |
| Control de ingeniería | | | |
| Control de procesos de producción | | | |
| Cultura organizacional | | | |
| Cumplimiento del reglamento interior de trabajo | | | |
| Definición de estrategias de costo | | | |
| Dependencia de la estabilidad macroeconómica | | | |
| Desarrollo del área de mercadotecnia/ventas | | | |
| Equipamiento de seguridad personal | | | |
| Estrategia de respuesta necesidades del mercado | | | |
| Estrategias reinversión | | | |
| Evaluación al desempeño | | | |
| Inducción | | | |
| Infraestructura | | | |
| Liderazgo | | | |
| Línea de mando | | | |
| Manejo de residuos | | | |
| Mantenimiento | | | |
| Medicina en el trabajo | | | |
| Medición de la eficiencia personal productiva | | | |

| | | | |
|---------------------------------------------------------------|--|--|--|
| Plan de vida y carrera | | | |
| Planeación de la producción | | | |
| Políticas de sueldos | | | |
| Producción | | | |
| Productividad | | | |
| Profesionalización del área de RH | | | |
| Reglamento interior de trabajo | | | |
| Responsabilidad social empresarial | | | |
| Riesgo/Control de equipos e instalaciones | | | |
| Seguimiento y control | | | |
| Sistema automatizado para la toma de decisiones en producción | | | |
| Sistema de comunicación con el cliente | | | |
| Sistema de comunicación interna | | | |
| Sistema de respuesta a contingencias en producción | | | |
| Sistema integral de calidad | | | |
| Ventaja competitiva | | | |

| Código de colores | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Primera observación | |
| Segundo análisis | |
| Área de oportunidad que coincide en ambos análisis | |
| Área de oportunidad que coincide en ambos análisis y que tienen más bits de información | |

Como resultado de este análisis de la información se obtiene la Tabla 13, donde se observa de forma sintética los problemas más importantes por los que está atravesando HULMAQ, considerando que falta obtener la información financiera que sin duda tendrá un impacto importante en lo observado hasta el momento y que podría cambiar el orden y la importancia de las áreas de oportunidad que tengan que ser atendidas por la empresa.

| Área funcional | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Producción | Recursos Humanos |
| Accidentabilidad (150) | Capacitación (70) |
| Mantenimiento (100) | Clima organizacional (200) |
| Planeación de la producción (200) | Liderazgo/comunicación interna (150) |
| Sistema integral de calidad (150) | Plan de vida y carrera (60) |

Accidentabilidad. El índice de accidentabilidad es más alto que con respecto a la media nacional, la media indica un % de 2.5 y el de HULMAQ es de 4.75, se necesitan hacer cambios desde la filosofía empresarial para que el cuidado de la salud sea un eje prioritario en concordancia con las acciones de responsabilidad social que emprende todos los días con sus trabajadores.

Capacitación. El personal de todos los niveles manifiesta que la empresa no les ha proporcionado la capacitación o la actualización necesaria para desempeñarse mejor en sus labores diarias, no existe un programa de capacitación profesionalizante más allá de manejo de las máquinas de producción que se da por el mismo personal a los diferentes operadores.

Clima organizacional. No se mide el clima organizacional, ni se toman acciones para mejorar el clima, existe descontento por políticas de aumento de sueldo, evaluación al desempeño, justicia y equidad en todos los niveles.

Liderazgo. Las líneas de mando no están bien establecidas dentro del organigrama, el personal trata con diferentes líderes dentro de la empresa, con diferentes estilos de liderazgo y de exigencia de resultados, el personal operativo es el que se ve más afectado.

Mantenimiento. Directamente relacionado con la accidentabilidad, hay omisiones graves en cuestiones de mantenimiento en equipos de levante, y en general de toda la planta que exigen acciones correctivas inmediatas incluso por el IMSS que les hace auditorias en diferentes áreas de seguridad.

Plan de vida y carrera. No se cuentan con estrategias claras de crecimiento de la empresa, o hasta qué punto se puede llegar profesionalmente hablando, es un punto que el personal de todas las áreas ve como una gran área de oportunidad de la empresa.

Planeación de la producción. Exige una mayor comunicación con el cliente, modificar el organigrama para que los procesos de producción dependan directamente del área donde debe de estar, no de la gerencia de materiales, tiene un impacto grande en el clima laboral, la salud en el trabajo y en la calidad de la manufactura.

Sistema automatizado para la toma de decisiones en producción. De acuerdo a órdenes de producción, inventarios, costos, capacidad instalada y eficiencia en los procesos, ayudaría a no trabajar con urgencias y a mejorar la rentabilidad de la empresa.

Sistema de comunicación interna. Los canales de comunicación no están bien establecidos y existe hermetismo en mucha de la información que tiene la gerencia que no comparte con el resto del equipo.

Sistema integral de calidad. Aunque ya se tiene una certificación de calidad no es suficiente para la exigencia del cliente principal que es Johnson Controls ni para evitar los errores que se están cometiendo en la manufactura de partes metálicas.

Anexo 2. Instrumentos utilizados PYME JICA

Evaluación por Sector de la Empresa

Evaluación en cinco niveles

| CLASIFICACIÓN | INDICADOR (La actividad o función) |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 Excelente | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Si se conoce y se aplica en su totalidad en alto grado ➤ Siempre formal y se documenta por escrito ➤ Se actualiza en forma constante ➤ Lo conoce todo el personal ➤ Está totalmente consolidado ➤ Se cuenta con ello ➤ Eficiente en su totalidad |
| 8 Bien | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se tiene por escrito de manera formal, no se actualiza ➤ Casi siempre se <u>usa</u> pero no en su totalidad ➤ Está por consolidarse |
| 6 Regular | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se lleva a cabo de manera individual ➤ Sí, pero no se lleva a la práctica muy frecuentemente ➤ A veces es eficiente |
| 4 Mal | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se realiza pocas veces ➤ Se documenta parcialmente ➤ Es casi desconocida por el personal ➤ Resultados casi nulos ➤ Se realiza o documenta de manera obsoleta |
| 2 Muy mal | <ul style="list-style-type: none"> ➤ No se realiza ➤ No existe ➤ Lo desconocen todos ➤ Ni siquiera saben lo que tienen que hacer |
| NO APLICA | |

Método para elaborar el Diagrama Radar Integral durante la práctica(5 áreas).

1. Se realiza en grupo y cada uno de los participantes califica las 5 Áreas.
 2. El Líder hace una lista de evaluación poniendo la calificación de todos.
 3. Se analizan las evaluaciones por puntos con la participación de todos. Se argumenta cuando haya variación en la apreciación individual en torno a algún punto. Se modifican las calificaciones si así se acuerda.
 4. Se define la calificación final de cada punto sacando promedio simple de todos.
- EN LA EMPRESA ESTA ACTIVIDAD SE REALIZA CON EL EMPRESARIO Y SUS COLABORADORES*

2.2.2.1 Cuadro de evaluación del Sector de Industria

| Cuestionario para la industria | Evaluación |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. Dirección/administración | |
| 1. La empresa tiene establecidas visión y políticas administrativas y son conocidas y entendidas por todos los empleados | 2 4 6 8 10 |
| 2. La empresa tiene establecidos objetivos (utilidades, ventas, productividad) y estrategias para conseguirlos | 2 4 6 8 10 |
| 3. Existe un plan de negocios | 2 4 6 8 10 |
| 4. Están definidos puestos, responsabilidades y actividades del personal | 2 4 6 8 10 |
| 6. La situación de la empresa es favorable | 2 4 6 8 10 |
| 7. La empresa cuenta con un equipo de trabajo que abarca el tema de desarrollo y/o mejora | 2 4 6 8 10 |
| 8. La empresa tiene un código de ética y conciencia ambiental | 2 4 6 8 10 |
| 9. La empresa es socialmente responsable | 2 4 6 8 10 |
| 10. La empresa reúne, analiza y aprovecha la información necesaria para una buena administración | 2 4 6 8 10 |
| 2. Producción | |
| 1. El layout layout de la empresa tiene racionalidad | 2 4 6 8 10 |
| 2. La maquinaria se encuentra funcionando perfectamente | 2 4 6 8 10 |
| 3. La organización elabora y modifica oportunamente el manual de operaciones | 2 4 6 8 10 |
| 4. Se realiza el control de calidad en forma apropiada | 2 4 6 8 10 |
| 5. El control de inventarios de las materias primas se realiza en forma adecuada | 2 4 6 8 10 |
| 6. El control de fecha de entrega se realiza en forma adecuada | 2 4 6 8 10 |
| 7. Se tiene identificado el costo unitario del producto y/o servicio | 2 4 6 8 10 |
| 8. Se realiza dentro de la organización, la recolección de información y la capacitación del personal para llevar a cabo el mejoramiento en el desarrollo de productos y procesos | 2 4 6 8 10 |
| 9. La influencia del ambiente <u>laboral</u> así como el ambiente en la productividad es favorable | 2 4 6 8 10 |
| 10. La organización cuenta con ventajas competitivas en relación con otras empresas del mismo ramo | 2 4 6 8 10 |
| 3. Mercadotecnia | |
| 1. La empresa conoce su competencia | 2 4 6 8 10 |

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|----|
| 2. La empresa tiene claramente establecidas sus políticas y estrategias de venta | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3. El precio de venta de los productos es el adecuado | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4. La calidad, el servicio y la entrega de los productos en tiempo son los adecuados | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5. El mercado de los clientes a los que ofrece sus productos o servicios se encuentra claramente clasificado | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6. Las necesidades y expectativas de los clientes se tienen clasificadas con precisión | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7. Cuentan con canales de distribución objetivos | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8. La organización cuenta con mecanismos para escuchar y atender quejas y sugerencias de los clientes | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9. La satisfacción y la insatisfacción de los clientes se tienen claramente identificadas | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10. La empresa ofrece al mercado y/o clientes información de los <u>productos</u> así como de los servicios | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4. Recursos humanos | | | | | |
| 1. La empresa contrata el recurso humano adecuado y lo distribuye apropiadamente | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2. La empresa cuenta con un programa de capacitación adecuado a las necesidades de la empresa y del personal | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3. La empresa identifica la capacidad y el desempeño de los empleados de manera individual | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4. La organización tiene algún mecanismo para mejorar la productividad de los empleados y desarrollar su creatividad y voluntad | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5. La empresa cuenta con algún método y criterios adecuados para la contratación de su personal | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6. La institución cuenta con contratos y reglamento de trabajo | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7. La empresa cuenta con sistemas de bienestar y recreo | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8. Dentro de la empresa existe el mecanismo de otorgar premios para mejorar la moral del trabajador | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9. Existe buena comunicación a todos los niveles | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10. Existe buen ambiente laboral | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5. Finanzas | | | | | |
| 1. La empresa sistematiza, interpreta y utiliza la información financiera para la toma de decisiones | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2. La liquidez, la solvencia, y la estabilidad de la empresa ha mejorado | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3. El flujo de caja tiene una tendencia positiva | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4. La organización identifica las cifras de ventas y utilidades por producto | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5. La empresa cuenta con un presupuesto definido y evalúa contra resultados | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |

3.2. Examen de los problemas y ventajas de la empresa

UNICO Evaluation Method

Paso III Análisis de Problemas y Ventajas

3.2.1 Evaluación detallada por parte débil del Sector de Industria

3.2.1.1 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE DIRECCIÓN/ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIA

| Puntos a Revisar | | Evaluación | | | | |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|----|
| 1.1. Máximo responsable de la administración empresarial | | | | | | |
| 1 | Están expresadas la misión y las políticas a que aspira la empresa en los documentos de administración empresarial y son comprendidas por los empleados. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Tienen muy claro la base de existencia de la empresa ante los factores externos e internos, teniendo enfocado el dominio del negocio de la empresa | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Identifican de manera objetiva las fuerzas de la empresa y aprovechan su superioridad para la administración empresarial. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Tienen establecida la visión a mediano plazo y la revisan flexiblemente según los cambios que ocurran en el entorno de la administración empresarial | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | La visión de la administración empresarial es factible de llevar a cabo y da confianza y seguridad a los accionistas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Consideran los cambios que ocurren en el entorno de la administración empresarial como una oportunidad de negocio y los utilizan para que se desarrolle más la empresa. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Comprenden la situación actual y el futuro en que se encuentra o encontrará la empresa y propician la innovación utilizando plenamente la creatividad. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Tienen conocimiento profesional y seleccionan y ordenan adecuadamente la información necesaria para analizarla. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Comprenden objetivamente los hechos y escuchan las opiniones contrarias para intentar soluciones apropiadas a la problemática que se presente. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Para seleccionar el personal directivo y administrativo, establecen criterios de selección, y contrata a las personas que cuentan con más capacidad administrativa. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1.2 Responsabilidad social | | | | | | |
| 1 | Existe la cultura empresarial para que se respete la ley y que se prohíba tomar una actitud empresarial contraria a los beneficios de la sociedad. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Publica la información de la administración empresarial hacia todos los socios de la empresa. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | No están impactando negativamente el medio ambiente y/o a la salud, con acciones como la contaminación del aire, contaminación del agua, ruidos, vibración y mal olor, etc. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Hacen esfuerzos para proteger el medio ambiente a través del ahorro de energía y de los recursos. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Practican la reducción, el reuso y/o reciclaje de los desechos. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Cumple con las condiciones establecidas por las leyes para llevar a cabo las actividades del negocio (el permiso de operación de negocio, el equipamiento e instalaciones definidos por las leyes, la colocación del personal capacitado que establecen las leyes). | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Cuenta con un sistema para prevenir las reclamaciones antes de ocurrir, dando importancia a la confiabilidad del producto. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Coopera con el fomento de la comunidad local y/o el sector industrial y realiza aportaciones sociales a través del apoyo humano y económico. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |

| | | | | | | |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|----|
| 9 | Realiza actividades de beneficio a la comunidad. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Contratan a personas de 3ª edad y a personas discapacitadas y adecua el lugar de trabajo para que puedan trabajar adecuadamente y con seguridad. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1.3 Estrategias de la administración | | | | | | |
| 1 | Identifican correctamente los factores que influyen a la empresa entre todos los numerosos factores relacionados con el entorno de la administración empresarial y los utiliza para establecer las estrategias administrativas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Consigue información de las últimas innovaciones tecnológicas relacionadas con el giro de la empresa y la aprovecha para establecer las estrategias administrativas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Tienen pronosticados la dirección a la cual va dirigido el cambio de la administración empresarial en el futuro, la velocidad, la intensidad y el impacto (el grado de influencia). | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | El área industrial en que se encuentra el giro principal presenta crecimiento y buena perspectiva para el futuro. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Tiene un sistema para conocer las características de los productos de la competencia nacional e internacional con el propósito de mejorar el propio producto. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | La empresa ocupa una posición relevante por su tamaño, el valor agregado, la rentabilidad y el crecimiento, en comparación con el estándar del mismo giro industrial. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Consigue información del mejoramiento y/o de las reestructuraciones de la administración de las empresas competidora con el propósito de hacer las comparaciones con la propia empresa y en caso necesario establecer y tomar medidas necesarias. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Con el propósito de fortalecer las condiciones de competencia, la empresa acepta la idea de alianzas empresariales. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Están al pendiente si hay reducción del mercado de los productos actuales debido al cambio en las necesidades del consumidor y del usuario. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Para responder a la situación descendente del mercado de los productos actuales, intenta desarrollar una nueva área mientras que la empresa se encuentre en condiciones sanas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1.4 Organización administrativa | | | | | | |
| 1 | La organización administrativa es pequeña y esbelta, y corresponde debidamente al tamaño y las actividades operacionales de la empresa. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | El sistema de categorías laborales está simplificado, y tiene una organización plana que cuenta con personal de mando medio reducido. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Los trabajos correspondientes a cada departamento están definidos y mostrados en el organigrama y/o están documentados en el manual de organización. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Se lleva a cabo la cooperación interdepartamental dentro de la organización para ayudarse mutuamente en forma flexible con el propósito de ajustarse según el volumen del trabajo de cada departamento. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Se renueva o reestructura la organización después de probar previamente su funcionamiento a través de un equipo de proyecto especial o un taller de trabajo. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Las funciones creativas de la organización de staff y las funciones operativas y cotidianas de la organización de línea son armónicas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Las funciones del puesto laboral están clasificadas en Planeación, Revisión, Decisión, y Ejecución, según cada categoría, de tal manera que se pueden poner en acción rápidamente sin retraso. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | A través del Empowerment (crear la autonomía y mejorar la capacidad de decisión) de cada uno de los empleados, se procura activar la organización. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Se delegan las facultades de puesto para hacer la organización más plana con el fin de realizar una administración empresarial rápida, flexible y ágil. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|----|
| 10 | En el caso de tener dificultad de atender sólo con el personal interno de la empresa, solicitan la participación de personal externo especialista para aprovechar su experiencia y conocimiento | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1.5 Información | | | | | | |
| 1 | Aprovecha el efecto que da la tecnología de información hacia la administración empresarial como son las computadoras y el internet. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Se define claramente la información que se utiliza para la administración de operación cotidiana, así como para la toma de decisiones, y se reúne la información necesaria para aprovecharla. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | La información interna de la empresa está clasificada, organizada y guardada en forma diaria, semanal, mensual y anual. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | La información está actualizada constantemente y está organizada cronológicamente, de tal manera que se pueda obtener la última información | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | El sistema de computo está diseñado de tal manera que el usuario final pueda acceder y usar fácilmente la información. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Se pueden usar cotidianamente la información y los datos por medio de un sistema de red (red de la que se puede conectar solamente el personal de la empresa). | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Están aseguradas y observadas las medidas para la confiabilidad, la precisión, la oportunidad, la seguridad y la confidencialidad del sistema de información | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Tiene establecida una red de información con los accionistas de la empresa, ó tiene un plan para establecerla. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Analiza la posibilidad de reducir el tiempo y el costo de procesamiento de operación a través del uso del Intercambio Electrónico de Datos. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | La información necesaria para elaborar el plan de administración está organizada sistemáticamente como base de datos para hacer el acceso fácil. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1.6 Planes de Administración | | | | | | |
| 1 | El plan de administración empresarial está estructurado sistemáticamente abarcando desde el plan departamental hasta el plan integral de la empresa. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Todos los planes de administración están elaborados para que tengan congruencia, de tal manera que no hay contradicciones entre sí. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Los periodos de planes están clasificados congruentemente, por ejemplo: el mensual, el anual, a mediano y a largo plazo. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | La alta dirección muestra claramente los lineamientos de planeación como son la filosofía y las políticas de la administración empresarial y los planes son elaborados con relación a estos lineamientos. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Los planes de administración elaborados están organizados y ordenados en forma fácil de entender y son conocidos perfectamente por todo el personal de la empresa mediante los documentos y una reunión informativa. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Los planes de administración están elaborados integralmente incluyendo todas las habilidades de planeación como son las "actividades de Kaizen (Mejora Continua)" a corto plazo y la "estrategia de reforma" a largo plazo. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Está elaborado el plan de tal manera que a través del análisis de FODA (fortaleza, debilidad, oportunidad y amenazas) se aprovechan las fortalezas de la empresa y se resuelven las debilidades. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | En el plan de administración están determinados los resultados. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Los resultados se analizan en un tiempo muy corto. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Tiene establecidos los criterios para evaluar el cumplimiento del plan. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |

3.2.1.2 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DEL SECTOR DE INDUSTRIA

| Puntos a Revisar | | Evaluación | | | | |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|---|---|----|
| 2.1 Control de Calidad | | | | | | |
| 1 | Construyen y mantienen el sistema de control de calidad en toda la empresa | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Tienen identificados los requerimientos de los clientes hacia la calidad. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Cuentan por escrito con las especificaciones de calidad que debe tener el producto. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Registran las devoluciones y quejas de clientes y realizan las medidas preventivas para que no se repitan. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Cuentan con certificaciones de calidad oficiales. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Son competitivos en la calidad de productos. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Organizan y realizan las actividades en la planta para mejorar la calidad. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | La empresa registra las fallas que ocurren en las etapas del proceso productivo. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Realizan la metodología de inspección adecuada a las especificaciones de calidad. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Cuidan la calidad durante todos los procesos desde la compra de materias primas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2.2. Control de costo | | | | | | |
| 1 | Construyen y mantienen el sistema de control de costos en toda la empresa. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Controlan el costo directo por producto. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Son competitivos en el costo de los productos | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Conocen correctamente los costos de materiales y de mano de obra para el cálculo de costos. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Controlan el costo de los inventarios. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Conocen los costos fijos así como los indirectos en la producción. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Organizan y realizan en el piso de operación las actividades para reducir los costos | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Distribuyen el costo fijo de producción por línea de procesos y por producto. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Utilizan el sistema de control para tomar decisiones que reduzcan los costos. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Conocen los factores que contribuyen a disminuir costos. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2.3. Control de Procesos | | | | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|----|
| 1 | Construyen y mantienen el sistema de control de procesos. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | El sistema de control integra la producción y la satisfacción de clientes. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Tienen un método adecuado para las órdenes de producción. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Es lógico el flujo de material y piezas entre cada proceso de producción y el almacén. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Es adecuado el método de comunicación entre el responsable del control de producción y el responsable de ventas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Realizan adecuadamente el control de la materia prima, los productos en proceso y los productos terminados | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Registran la información del resultado real de producción y utilizan esta información para la mejora. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Controlan el tiempo de operación y la capacidad instalada del equipo y maquinaria. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Tienen identificado el tiempo estándar de la operación. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Tienen identificadas las horas hombre estándar. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2.4. Control de ingeniería | | | | | | |
| 1 | Construyen y mantiene el sistema de control de ingeniería. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Procuran mejorar en todos puntos como: el método, instalaciones, operaciones y condiciones. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Cuentan con información sobre nuevos equipos y procesos aplicables a su empresa. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Reúnen la información de otras empresas de la competencia sobre los métodos de preparación y procesamiento. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Cuentan con diagramas de operaciones de proceso y flujo de materiales. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | La tecnología de la empresa es competitiva a nivel local, regional, nacional o internacional. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Son competitivos en la tecnología de producción. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Cuentan con tecnología propia. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Cuentan con derechos de propiedad intelectual como por ejemplo patentes. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Está automatizado adecuadamente el proceso de producción. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2.5. Control de equipos e instalaciones | | | | | | |
| 1 | Tienen asignado un responsable del control diario de equipos e instalaciones, éste cuenta con registros de control. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Tienen asignado un responsable del mantenimiento de equipos e instalaciones, éste cuenta con registro de mantenimiento. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Cuentan con registros de mantenimiento. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Cuentan con políticas de mantenimiento por equipo e instalación. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |

| | | | | | | |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|----|
| 5 | Disponen adecuadamente de las piezas o refacciones para cambiar. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Procuran la mejora y el mantenimiento. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Controlan la información de tecnología nueva acerca de los equipos e instalaciones. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Cuentan con procedimientos en la compra de nuevos equipos e instalaciones. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Estudian el plan de equipos e instalaciones con base en la estrategia administrativa a largo plazo. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Realizan actividades de círculo de calidad relacionadas con equipo e instalaciones, como las actividades de TPM (mantenimiento productivo total). | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2.6. Materiales, compras y subcontratación | | | | | | |
| 1 | Obtienen sus material primas fácilmente. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Comparan cotizaciones de proveedores antes de adquirir las materias primas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Realizan la verificación de materias primas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Conocen la situación de los proveedores y los orientan. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Tienen indicada la fecha de entrega de parte de los proveedores. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Cuentan con un sistema al interior de la empresa para responder a una emergencia. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Cuentan por escrito con las especificaciones de calidad que deben tener las materias primas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Desde el proceso de selección de proveedores, cuidan la calidad, la fecha de entrega y el precio. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | La rotación de los inventarios es adecuada. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Cuentan con un sistema de control de materiales, compras y subcontratación y lo aplican. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2.7. Control de inventarios | | | | | | |
| 1 | Cuentan con un sistema de control de los inventarios. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Cuentan con almacenes de materia prima, producto en proceso y de producto terminado. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Realizan el inventario de los artículos existentes. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Los almacenes están ordenados y limpios. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Cuentan con reglas para desechar los productos defectuosos. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Tienen establecido el lugar y método para colocar cada artículo. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Están claramente definidos y señalados el lugar y el volumen de los inventarios. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Cuentan con órdenes de entrada y salida de los inventarios. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |

| | | | | | | |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|----|
| 9 | Está adecuadamente ubicado el almacén. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Está claramente identificado el responsable de control de cada inventario. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2.8. Administración de la operación | | | | | | |
| 1 | Cuentan con normas para la operación del negocio y la cumplen. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Es buena la impresión que tiene los vecinos de la planta. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Reúnen frecuentemente la información externa de la empresa como por ejemplo las normas ambientales. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Realizan frecuentemente encuestas del grado de satisfacción de los empleados. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Cuentan con los permisos de operación necesarios. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Se encuentra a buen nivel la motivación de los empleados. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Cuentan con todos los servicios y la infraestructura necesarios alrededor de la planta o la empresa. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Existe comunicación apropiada entre las áreas de administración de producción y otras áreas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Utilizan de manera adecuada el sistema de información. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Cumplen los reglamentos correspondientes y necesarios. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |

3.2.1.3 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE MERCADO Y VENTAS DEL SECTOR DE INDUSTRIA

| Puntos a Revisar | | Evaluación | | | | |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|----|
| 3.1. Mercadotecnia | | | | | | |
| 1 | Entienden exactamente las necesidades, magnitud, tendencia, competitividad, etc. De sus clientes (usuarios, firmas comerciales, distribuidores, empresas contratantes, etc.) | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Conocen el contenido y la tendencia de administración de otras empresas del mismo sector. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Identifican el mercado por segmentos como son: características geográficas, tamaño de las empresas, tamaño de los pedidos que se reciben, los giros, etc. De sus clientes. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Se analizan las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de los productos y la capacidad de ventas de su empresa en el mercado. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Tienen los instrumentos informativos para comprender la situación real del mercado. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Su objetivo es un mercado existente. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | El mercado objetivo es correcto desde el punto de vista de la política y la estrategia de la administración. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Están establecidas las políticas de la publicidad y la propaganda. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Se conocen el resultado de la relación Costo-Efecto de la publicidad, la propaganda y la promoción de ventas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Ofrece servicio post-venta. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3.2. Estrategia | | | | | | |
| 1 | Existen estrategias completas para conquistar el objetivo. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Existen relaciones interactivas con otros programas y estrategias de administración empresarial. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Tienen identificada la situación actual del mercado de exportación existente. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | La política de ventas sirve para lograr la filosofía y las políticas de la administración empresarial. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Se abarcan en forma orgánica todas y cada una de las estrategias como son: de productos, de regiones, de bases de operación, de clientes, de rutas, etc. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Se notifica ampliamente la política de ventas dentro de la empresa y se logran acuerdos tomándola como base. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | El programa de ventas refleja en forma concreta la política de ventas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Abarca diferentes programas como son: los de venta, utilidad bruta, promoción de ventas, recuperación, personal, etc. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Son competitivos en los precios, comparando con otras empresas del mismo sector. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Están tomando medidas para enfrentarse con la competencia fuera del concepto de precio. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3.3. Satisfacción del cliente | | | | | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|----|
| 1 | Permea en toda la empresa, desde el nivel interior de los empleados hasta el nivel de alta dirección, la forma de considerar "la satisfacción del cliente", con el punto de partida de la administración empresarial. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Clasifican a los clientes sistemáticamente y hacen esfuerzos para conocer las necesidades latentes de cada cliente. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Cuentan con la habilidad de investigar para detectar y estudiar las necesidades y demandas actuales del cliente, y realizan en forma programada la recopilación de la información. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Tienen establecido un sistema para responder inmediatamente a las quejas o a las opiniones del cliente, para obtener su confianza. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Tienen identificado y analizado el grado de satisfacción el cliente de otras empresas de la competencia, y está consciente de sus desventajas en comparación de sus competidores. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Los empleados se ponen en el lugar del consumidor, y/o del usuario (mentalidad de market-in), para mejorar el grado de satisfacción del cliente. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Están ordenados los datos para el control de ventas como son los clientes, los resultados de ventas, etc. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Prevalece el concepto de "El Cliente es la mayor prioridad", entre todo el personal de la empresa. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Se ordena y se comparte adecuadamente la información sobre las ventas y las reclamaciones presentadas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Conocen la opinión de los clientes acerca de la calidad de los servicios y su confiabilidad. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3.4. Actividades de venta | | | | | | |
| 1 | Existen suficientes servicios de información y otras actividades de apoyo para los clientes. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Se realiza el control de ABC con base en reglas justas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Se realiza firmemente el control de los créditos otorgados y las cuentas por cobrar. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Aprovechan la información sobre clientes en la promoción de ventas, control de cuentas por cobrar y desarrollo de productos. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Los datos de control de ventas están actualizados y compartidos. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Tienen preparada una organización de ventas que concuerde con las políticas y programas de ventas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Está formada la organización según su función clasificando por productos, regiones, bases de operación, clientes y rutas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Los vendedores mantienen suficiente nivel de conocimiento acerca de los productos y capacidad técnica de ventas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Se elaboran los manuales acerca de las actividades de vendedores. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | La capacitación y el desarrollo de los vendedores se realizan conforme al plan establecido. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3.5. Servicio para productos | | | | | | |
| 1 | Los productos y servicios son congruentes con las necesidades del mercado y el interés (beneficio) de los clientes. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Se analizan los mercados con base en las características de los productos y servicios, su uso y los elementos segmentados del mercado. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Tienen sus productos patentados | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |

| | | | | | | |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|----|
| 4 | Realizan el análisis comparativo sobre las características de productos y servicios con las empresas competidoras. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Respecto a los productos y servicios, hay algunos aspectos en los que superan a sus competidores. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Tienen identificado el ciclo de vida de cada producto y/o servicio. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Los productos o servicios que tienen un bajo nivel contribución en la venta o la utilidad dejan de producirse. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Se llevan a cabo el desarrollo de productos y la estrategia de productos mixtos. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Los productos han sufrido cambios en los últimos tiempos. Los cambios fueron favorables para los productos. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Tiene establecido el mecanismo que permite reflejar la información de los mercados en el desarrollo de productos. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3.6. Distribución | | | | | | |
| 1 | Se eligen los canales de distribución para lograr las políticas y los programa de ventas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Tiene superioridad en cuanto a los canales ventas, en comparación con otras empresas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Tiene identificada la situación real de los costos de distribución dentro y fuera de la empresa. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Hacen esfuerzos para reducir los costos de distribución. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Promueven el fortalecimiento del servicio de distribución considerando a los clientes. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Aseguran en forma integral el control de producción y de entrega. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Se esfuerzan por eficientar la presentación, empaque y almacenamiento de los productos. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Se realizan las siguientes actividades: prevención del agotamiento y de exceso de inventario; ajustes e identificación inmediata del inventario; suministro estimado y anticipado. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Se realizan con la adecuada frecuencia el inventario físico y la circulación de inventario de los principales productos | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Se han seleccionado los indicadores del control de inventarios que se alinean con el objetivo, como la tasa de rotación. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |

3.2.1.4 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR DE INDUSTRIA

| Puntos a Revisar | | Evaluación | | | | |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|----|
| 4.1. Política de recursos humanos | | | | | | |
| 1 | Concuerdan las políticas del personal y de relaciones laborales con la política y filosofía de la administración empresarial. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Se presentan en forma concreta las políticas de la satisfacción de los empleados. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Se incluyen puntos como: personal requerido, contratación, capacitación, perfil de puestos, etc. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | La política de personal y de relaciones laborales está respaldada por la administración. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Son razonables las reglas para establecer, modificar y ajustar medidas sobre la política del personal y de relaciones laborales. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Se da a conocer la política del personal y de relaciones laborales y se tienen acuerdos a todo nivel dentro de la compañía. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Existe un área que maneja aspectos del personal y de relaciones laborales. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | El jefe asignado tiene suficiente capacidad y discreción. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Se establece con claridad el trabajo y facultades de contratación, colocación, operación, relación entre el patrón y obrero, etc. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Se delegan las facultades sin obstáculos. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4.2. Admisión y Empleo | | | | | | |
| 1 | Están definidos el tipo de personal a contratar, el número del mismo, temporada y áreas que requieren para la contratación del personal | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Es pertinente y adecuada la evaluación de documentos presentados, examen escrito, examen médico, prueba práctica, así como entrevista. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Se determina adecuadamente el número de personal a contratar en relación con el plan de contratación. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Se da atención completa a las personas pre-contratadas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Está correctamente establecido y comunicado las condiciones y tiempo del período de prueba, con las personas que se admiten. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | La capacitación inicial (inducción) de las personas que se admiten, se lleva a cabo con la participación de los administradores de las diferentes áreas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Tienen preparados los documentos necesarios para el reclutamiento y contratación. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Están establecidas por escrito las condiciones generales de trabajo, según lo señala la Ley del trabajo. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | El reglamento de la empresa tiene incluidos todos los puntos necesarios. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Se conoce suficientemente y se reconoce al máximo por los empleados el reglamento de la empresa. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4.3. Sistema de Evaluación | | | | | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|----|
| 1 | Establecen los criterios para el ascenso y promoción, despido y/o el cambio de área de trabajo, se aplica imparcialmente y conoce completamente. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Tienen un examen para la evaluación del personal administrativo, diseñadas las pruebas de aptitud y se aplican siempre. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Se considera también el programa de desarrollo de la carrera personal, para realizar el cambio de áreas de trabajo. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | El desempeño del trabajador se reflejará en su remuneración de la jubilación. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Se prepara al trabajador para el retiro o el despido. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Se implementa el concepto de "sueldo por desempeño" y se considera para el pago de sueldos, según el tipo de trabajo. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Al realizar una evaluación se tienen preparadas las medidas concretas para prevenir la subjetividad y la decisión arbitraria de un evaluador. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | El sistema de evaluación es adecuado a la realidad de la compañía. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | En una evaluación se utiliza también el sistema el auto- declaración y auto- evaluación. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | La evaluación se refleja también en la promoción y el cambio de área de trabajo. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4.4. Comunicación | | | | | | |
| 1 | Se les comunica correctamente a los empleados la información sobre la política de administración, resultados de negocios, etc. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Se aprovechan eficazmente los medios de comunicación como son el boletín de la compañía y los tableros de anuncios, entre otros. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Existe un ambiente en que los empleados pueden interactuar e intercambiar ideas libremente. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Se observan las iniciativas, no solamente a nivel de departamentos y secciones en la organización, si no también a nivel de la organización. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Se toman acciones con iniciativas para elevar la moral de los empleados. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Se le da importancia, no solamente a la satisfacción del cliente, si no también a la satisfacción del empleado, se hacen esfuerzos para crear un ambiente en el lugar de trabajo, para que este se convierta en un lugar de Desarrollo para el empleado. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Apoyan el auto-desarrollo del empleado para estimular su potencial, de tal manera que pueda trabajar con la confianza en si mismo. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Tienen preparados sistemas de capacitación (Curso para la gerencia y para trabajos especializados), que puedan elegir los empleados para que elevar su desempeño. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Hacen esfuerzos para mejorar el ambiente del lugar del trabajo, para que el empleado lo sienta como un lugar agradable para trabajar y pueda desempeñar su trabajo con gusto. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Se han ganado una estimación de parte de los miembros del grupo, por ser una administración justa e imparcial. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4.5. Desarrollo de capacidad | | | | | | |
| 1 | El programa de desarrollo de capacidad de los empleados está enlazado también con la política de recursos humanos y de relaciones laborales. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Identifican y tiene detectadas y ordenadas las necesidades del desarrollo de capacidad de cada individuo. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Tiene un encargado responsable de la educación, la capacitación y el entrenamiento. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|----|
| 4 | Son seleccionados correctamente los métodos e instrumentos para la capacitación y el entrenamiento. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Se entrenan y capacita a los mandos medios. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Está establecido el entrenamiento en el área de trabajo, instrucción individual, etc., como un sistema. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Se lleva a cabo apropiadamente de acuerdo con los objetivos, el entrenamiento fuera del trabajo, capacitación por categoría, etc. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Se está realizando la educación para formar operadores multi-funcionales. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Tienen establecido un sistema para apoyar la superación personal (por ejemplo, para obtener certificaciones). | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Está establecido un sistema de estímulos a los empleados, para elevar su capacidad y se generen efectos a partir del mismo. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4.6. Bienestar y Seguridad | | | | | | |
| 1 | Llevan a cabo acciones de beneficio y bienestar, como son las actividades de recreación, etc. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Se realiza una revisión médica a los empleados al momento de su contratación y posteriormente al ingreso a la compañía. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Es seguro y está bien arreglado el ambiente de piso de producción y de las oficinas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Toman medidas para crear un ambiente de trabajo cómodo y bueno. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Son adecuados y amigables los programas de cómputo y se aplican en toda la empresa. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | La alta dirección muestra un fuerte interés hacia el control de seguridad e higiene. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Está correctamente reglamentado y documentado el sistema de control de seguridad, y se está llevando a cabo debidamente. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Efectúan apropiadamente la educación de seguridad e higiene para las diferentes ocasiones como: nuevo ingreso, en general y programas especiales, entre otras. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Se toman medidas para prevenir y disminuir los siniestros laborales. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Se lleva a cabo el establecimiento y la revisión del buen ambiente de trabajo, así como las normas de seguridad a nivel general e individual. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |

3.2.1.5 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE FINANZAS DEL SECTOR DE INDUSTRIA

| Puntos a Revisar | | Evaluación | | | | |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|----|
| 5.1. Sistema y procedimientos de contabilidad | | | | | | |
| 1 | Es adecuado el sistema de contabilidad a la organización empresarial, su tamaño y el giro de su negocio. Están documentados debidamente la regulación y los procedimientos de contabilidad. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | La organización de libros contables va de acuerdo con la realidad de la compañía. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Llevan a cabo el proceso contable dentro de la compañía, se ha implementado una computadora para ese fin. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Llevan a cabo debidamente el control de efectivo, cheques y pagarés. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Elaboran correctamente los estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad y las leyes mercantiles. Es apropiado el procesamiento contable de cierre del ejercicio | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Está establecido el sistema de revisión interna. Está funcionando bien la organización encargada de la revisión interna. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Son suficientes la capacidad del control numérico (capacidad de pronosticar la tendencia del futuro observando solamente los números aunque no estén representados en la forma gráfica) y el interés de la alta dirección y de los directores de la compañía. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Tienen en el sistema de contabilidad un mecanismo que permite ofrecer información útil para la toma de decisiones del empresario y en la aplicación de su efectivo. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Comparte el personal ejecutivo de mando medio con el empresario la información obtenida del sistema de contabilidad. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Realizan el cierre mensual de contabilidad. Aprovechan eficientemente los datos del cierre mensual. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5.2. Financiamiento | | | | | | |
| 1 | Procuran fortalecer la capacidad de financiamiento, por ejemplo, aumentando la confianza de la compañía y su presidente para introducir un fondo externo. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | Prevén la demanda de fondos a largo plazo y cuentan con un plan de financiamiento adecuado. Con respecto a los préstamos, se llevan a cabo el control apropiado del límite. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Es sana la relación con las instituciones financieras. Aprovechan el sistema de financiamiento de las instituciones financieras públicas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Mantienen la tasa de rotación del capital total en el valor promedio del sector. Es sana la relación entre el manejo eficiente de fondos y el aseguramiento de viabilidad de los mismos. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | No es excesiva la cantidad de los créditos por cobrar actualmente, comparado con el ingreso por ventas. Hay equilibrio con las cuentas por pagar. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Es adecuado el nivel de la tasa de rotación del activo fijo. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Es oportuno el tiempo de depósito y pagos. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Elaboran la relación de manejo de fondos, se compara el plan con el resultado para analizar su diferencia. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Conocen el fondo de operaciones a aumentar debido al incremento de ventas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |

| | | | | | | |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|----|
| 3 | Se elabora el programa de rentabilidad con base en el ingreso por ventas en el punto de equilibrio y la tasa de utilidad marginal. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Se hacen esfuerzos para disminuir los costos fijos y variables así como el mejoramiento de la tasa de utilidad marginal. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Se encuentra asegurada suficientemente la tasa de holgura para la seguridad. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | Se ha elaborado el plan de utilidades con base en la estrategia de administración empresarial. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | Tienen establecida la meta de utilidad y de ventas tomando en cuenta la relación entre el importe de ventas, los costos y las pérdidas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | Las metas de utilidad se establecen con base en un criterio determinado y se conoce como la meta más importante de todos los integrantes de la empresa. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | Se ha concretado el presupuesto a partir del plan de utilidades. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Se lleva a cabo un control basado en el presupuesto. Se compara con sus resultados, y tiene medidas en el caso de haber diferencias y discrepancias sustantivas. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5.6. Liquidez de Capital | | | | | | |
| 1 | Están realizando adecuadamente la depreciación sobre el activo fijo. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 2 | En la empresa no existe inventarios inútiles, créditos inútiles y todos los activos son utilizados. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | Con base en la observación del mercado se puede esperar una utilidad latente. Además no se ha generado una pérdida latente. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 4 | Considerando que las razones de liquidez son positivas, no existe un mal crédito y/o mal inventario. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 5 | Cuentan con suficientes fondos, y es adecuado su equilibrio con las razones de liquidez. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 6 | La razón de capital contable se mantiene en un buen nivel, para asegurar su viabilidad. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 7 | La inversión en activo fijo está cubierta por el capital contable. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 8 | La inversión en activo fijo no rebasa la suma del capital contable y de los préstamos a largo plazo. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 9 | La carga del costo financiero es ligera y no presiona a las utilidades. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 10 | Se distingue perfectamente entre el gasto y el financiamiento de la empresa y el gasto y financiamiento particular del dueño, accionistas y/o familiares. | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |

Evaluación de la Normatividad en Seguridad y Salud en el Trabajo para el Proceso de Transmisión

**EVALUACIÓN DE LA NORMATIVIDAD
EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
PARA EL PROCESO DE TRANSMISIÓN**

STPS

SECRETARÍA
DEL TRABAJO Y
PREVISIÓN SOCIAL

Programa de Autogestión
en Seguridad y Salud en el Trabajo

EVALUACIÓN DE LA NORMATIVIDAD EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO PARA EL PROCESO DE TRANSMISIÓN
HOJA DE IDENTIFICACIÓN DEL CENTRO DE TRABAJO

DATOS DE LA EMPRESA

III) RAZÓN SOCIAL I) FECHA DE ELABORACIÓN:

III) NÚMERO DE TRABAJADORES

IV) DIRECCIÓN

Calle y número Teléfono

Colonia Fax

Municipio o Delegación E-mail

Ciudad Código Postal

Entidad Federativa

V) REGISTRO IMSS

Registro Patronal Clase Fracción

Giro de la empresa

VI) RECIPIENTES SUJETOS A PRESIÓN Y CALDERAS

Total de equipos instalados Total de equipos autorizados

Total de equipos en uso Total de equipos sin autorizar

VII) DAÑOS A LA SALUD (Información del año inmediato anterior al de la evaluación, reportada al IMSS)

Trabajadores promedio Accidentes de trabajo

Por accidentes de trabajo:

Incapacidades permanentes Defunciones

Días de incapacidad temporal

VIII) DIRECTOR O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

IX) RESPONSABLE DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

| ELEMENTO | DISPOSICIÓN | FUENTE | APLICA | | SE CUMPLE | | ACCIÓN DE MEJORA | | SE CUMPLE | ACCIÓN CORRECTIVA | | | FECHA(S) DE RESOLUCIÓN | RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO | OBSERVACIONES |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------|--------|----|----------------------------|----|--------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------------|---------------|
| | | | SI | NO | SI | NO | ACTUALIZAR | SUPERVISAR O VERIFICAR | | REVISAR | ELABORAR O ACTUALIZAR | INSTALAR O APLICAR | | | |
| 2 PROTECCIÓN Y DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD EN LA MAQUINARIA, EQUIPOS, ACCESORIOS Y TRABAJOS DE SOLDADURA | | | | | | | | | | | | | | | |
| A.- MAQUINARIA, EQUIPOS Y ACCESORIOS | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 | Estudio de riesgo potencial para la maquinaria y equipo | D | | | <input type="checkbox"/> 2 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 2.2 | Dispositivos de Seguridad | O | | | <input type="checkbox"/> 3 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 2.3 | Herramientas | O | | | <input type="checkbox"/> 2 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 2.4 | Equipo de Trabajo | O, D | | | <input type="checkbox"/> 2 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 2.5 | Mantenimiento | D | | | <input type="checkbox"/> 2 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 2.6 | Manuales y procedimientos para emergencias | D | | | <input type="checkbox"/> 2 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 2.7 | Dispositivos de seguridad para el mantenimiento de la maquinaria | O | | | <input type="checkbox"/> 3 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| B.- PROTECCIÓN DE CORTE Y SOLDADURA | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.8 | Programa de Seguridad e Higiene | D | | | <input type="checkbox"/> 2 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 2.9 | Análisis de riesgos | D | | | <input type="checkbox"/> 2 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 2.10 | Reconocimientos médicos | D | | | <input type="checkbox"/> 3 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |

| ELEMENTO | DISPOSICIÓN | FUENTE | APLICA | | SE CUMPLE | | ACCIÓN DE MEJORA | | SE CUMPLE | ACCIÓN CORRECTIVA | | | FECHAS DE RESOLUCIÓN | RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO | OBSERVACIONES |
|----------------------------------------------------|--------------------------|--------|--------|----|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|------------------------------|---------------|
| | | | SI | NO | SI | NO | ACTUALIZAR | SUPERVISAR O VERIFICAR | | REVISAR | ELABORAR O ACTUALIZAR | INSTALAR O APLICAR | | | |
| 2.11 | Delimitación de áreas | 2.11.1 | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 2.12 | Mantenimiento | 2.12.1 | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | | | | PUNTAJUE MÁXIMA | | | | 33 | | | | | | |
| | | | | | PUNTAJUE AJUSTADA | | | | | | | | | | |
| | | | | | PUNTAJUE OBTENIDA POR LA EMPRESA | | | | | | | | | | |
| | | | | | PUNTAJUE CALIFICADA POR LA STPS | | | | | | | | | | |
| 3 CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | Ventilación | 3.1.1 | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | 3.1.2 | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | | | | PUNTAJUE MÁXIMA | | | | 6 | | | | | | |
| | | | | | PUNTAJUE AJUSTADA | | | | | | | | | | |
| | | | | | PUNTAJUE OBTENIDA POR LA EMPRESA | | | | | | | | | | |
| | | | | | PUNTAJUE CALIFICADA POR LA STPS | | | | | | | | | | |
| 4 SISTEMA CONTRA INCENDIO | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 | Condiciones de seguridad | 4.1.1 | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | 4.1.2 | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | 4.1.3 | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | 4.1.4 | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | 4.1.5 | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |

| ELEMENTO | DISPOSICIÓN | FUENTE | APLICA | | SE CUMPLE | | ACCIÓN DE MEJORA | | SE CUMPLE | ACCIÓN CORRECTIVA | | | FECHAS DE RESOLUCIÓN | RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO | OBSERVACIONES |
|----------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|------------------------------|---------------|
| | | | SI | NO | SI | NO | ACTUALIZAR | SUPERVISAR O VERIFICAR | | NO | REVISAR | ELABORAR O ACTUALIZAR | | | |
| 4.2 | 4.1.6 | Las puertas de las salidas normales de las rutas de evacuación y de las salidas de emergencia deberán estar libres de obstáculos, cerraduras, picaportes o de cerraduras con seguros puestas, durante las horas laborales; así como comenzar a un decenas, en caso de acceder a una escalera. (NOM-002-STPS-2000) | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | 4.1.7 | Las puertas de las salidas normales de la ruta de evacuación y de las salidas de emergencia deben ser de materiales resistentes al fuego y capaces de impedir el paso del humo entre áreas de trabajo; asimismo, estar identificadas conforme a lo establecido en la NOM-026-STPS-1998. (NOM-002-STPS-2000) | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | 4.1.8 | Los pasillos, corredores, rampas y escaleras que sean parte del área de salida deben ser de materiales ignífugos y, si tienen acabados, estos deben ser de materiales resistentes al fuego; así como estar libres de obstáculos que impidan el tránsito de los trabajadores. (NOM-002-STPS-2000) | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 4.3 | 4.2.1 | Se aíslan las áreas, locales o edificios, separándolos por distancias o por pisos, muros o techos de materiales resistentes al fuego; uno u otro tipo de separación debe seleccionarse y determinar sus dimensiones tomando en cuenta los procesos o actividades que ahí se realicen, así como las mercancías, materias primas, productos o subproductos que fabriquen, almacenen o manejen. (NOM-002-STPS-2000) | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | 4.2.2 | Se cuenta con detectores de gases en las áreas donde se procesen o almacenen gases combustibles. (NOM-002-STPS-2000) | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | 4.3.1 | En cada nivel del centro de trabajo, por cada 300 mts., cuadrados o fracción, se debe instalar al menos un extintor de acuerdo a la clase de fuego. (NOM-002-STPS-2000) | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 4.4 | 4.4.1 | En cada nivel de centro de trabajo, se instala al menos un extintor de acuerdo a la clase de fuego, asimismo, se cuenta al menos un detector de incendio. (NOM-002-STPS-2000) | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | 4.5.1 | Se verifica que los extintores cuenten con su placa o etiqueta, colocada al frente y contenga, por lo menos el nombre, denominación o razón social del fabricante. (NOM-002-STPS-2000) | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 4.5 | 4.5.2 | Los extintores se colocan en lugares visibles, de fácil acceso y libres de obstáculos, de tal forma que el recorrido hacia el extintor más cercano, tomando en cuenta las vueltas y rodeos necesarios para llegar a uno de ellos, no exceda de 15 metros desde cualquier lugar ocupado en el centro de trabajo. (NOM-002-STPS-2000) | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | 4.5.3 | Los extintores deben fijarse a una altura no menor de 10 cms., medidos del suelo a la parte más baja del extintor y una altura máxima de 1.50 mts., medidos del piso a la parte más alta del extintor; así como colocarse en sitios donde la temperatura no exceda de 50°C y no sea menor a -5°C, y protegidos de la intemperie. (NOM-002-STPS-2000) | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 4.6 | 4.6.1 | Los extintores se revisan al momento de su instalación y posteriormente a intervalos no mayores de un mes. (NOM-002-STPS-2000) | D,O | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | 4.6.2 | Los extintores deben recibir mantenimiento cuando menos una vez al año, durante su mantenimiento deben ser sustituidos por equipo para el mismo tipo de fuego, y por lo menos de la misma capacidad. | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |

| ELEMENTO | DISPOSICIÓN | FUENTE | APLICA | | SE CUMPLE | ACCIÓN DE MEJORA | | ACCIÓN CORRECTIVA | | | FECHAS DE RESOLUCIÓN | RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO | OBSERVACIONES |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|----|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|------------------------------|---------------|
| | | | SI | NO | | ACTUALIZAR | SUPERVISAR O VERIFICAR | NO | REVISAR | ELABORAR O ACTUALIZAR | | | |
| 4.6.3 | Se da mantenimiento a los extintores cuando menos una vez al año, y durante esta actividad se sustituyen por equipo del mismo tipo de fuego y de la misma capacidad. (NOM-002-STPS-2000) | D | | | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| PUNTAJUE MÁXIMA | | | | | | | | | | | | | |
| 47 | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJUE AJUSTADA | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJUE OBTENIDA POR LA EMPRESA | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJUE CALIFICADA POR LA STPS | | | | | | | | | | | | | |
| 5 EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1 | Dotación del Equipo | 5.1.1 | | | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| En los centros de trabajo donde existan agentes en el medio ambiente laboral que puedan alterar la salud y poner en riesgo la vida de los trabajadores y que por razones de carácter técnico no sea posible aplicar las medidas de prevención y control, el patrón deberá dotar a éstos con el equipo de protección personal. (RFSHMAI; Art. 10) | | | | | | | | | | | | | |
| 5.2 | Equipo de protección personal | 5.2.1 | | | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| Se tienen por escrito los estudios y análisis del riesgo para determinar el uso de equipo de protección personal. (NOM-017-STPS-2000) | | | | | | | | | | | | | |
| | | 5.2.2 | | | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| El equipo de protección personal proporcionado al trabajador es acorde a las características y dimensiones físicas del mismo y a los agentes de riesgo. (NOM-017-STPS-2000) | | | | | | | | | | | | | |
| 5.3 | Capacitación | 5.3.1 | | | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| Se proporciona a los trabajadores la capacitación y el adiestramiento necesario para el uso, limpieza, mantenimiento, limitaciones y almacenamiento del equipo de protección personal. (NOM-017-STPS-2000) | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJUE MÁXIMA | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJUE AJUSTADA | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJUE OBTENIDA POR LA EMPRESA | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJUE CALIFICADA POR LA STPS | | | | | | | | | | | | | |
| 6 INSTALACIONES ELÉCTRICAS Y ELECTRICIDAD ESTÁTICA | | | | | | | | | | | | | |
| 6.1 | Diagrama de la instalación eléctrica | 6.1.1 | | | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| Cuenta el centro de trabajo con el diagrama unifilar de la instalación eléctrica, actualizado y contiene el cuadro general de cargas instaladas y por circuito derivado. (NOM-029-STPS-2005) | | | | | | | | | | | | | |
| 6.2 | Riesgos de trabajo - Mantenimiento | 6.2.1 | | | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| Se analizan los riesgos de trabajo a los que se exponen los trabajadores antes de realizar cualquier mantenimiento a las instalaciones eléctricas, considerando lo que señala el art. 7 de la NOM-029-STPS-2005. | | | | | | | | | | | | | |
| | | 6.2.2 | | | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| Se autoriza por escrito a los trabajadores las actividades de mantenimiento a las instalaciones eléctricas en lugares peligrosos, como alturas, espacios confinados, subestaciones, etc., con base en lo que señala el numeral 5.6 de la NOM-029-STPS-2005. | | | | | | | | | | | | | |
| | | 6.2.3 | | | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| Si las labores de mantenimiento a las instalaciones eléctricas del centro de trabajo se realizan por personal externo, se vigila que los trabajadores contratados para este fin, cumplan con las medidas de seguridad y acciones de capacitación establecidas por el propio centro de trabajo con base en la NOM-029-STPS-2005. | | | | | | | | | | | | | |

| ELEMENTO | DISPOSICIÓN | FUENTE | APLICA | | SE CUMPLE | ACCIÓN DE MEJORA | | SE CUMPLE | ACCIÓN CORRECTIVA | | | FECHA(S) DE RESOLUCIÓN | RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO | OBSERVACIONES |
|----------|-------------------------------------------|--------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------------|---------------|
| | | | SI | NO | | ACTUALIZAR | SUPERVISAR O VERIFICAR | | REVISAR | ELABORAR O ACTUALIZAR | INSTALAR O APLICAR | | | |
| 6.3 | Procedimientos de seguridad | D | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 6.4 | Capacitación | D,1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 6.5 | Comunicación | D,1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 6.6 | Equipo de protección personal y colectivo | D,0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 6.7 | Primeros auxilios | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 6.8 | Señalización | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 6.9 | Tableros | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 6.10 | Cargas eléctricas estáticas | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | D,0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |

| ELEMENTO | DISPOSICIÓN | FUENTE | | APLICA | | SE CUMPLE | | ACCIÓN DE MEJORA | | SE CUMPLE | | | ACCIÓN CORRECTIVA | | FECHA(S) DE RESOLUCIÓN | RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO | OBSERVACIONES | | | |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------|----|--------|----|-----------|----|------------------|-----------------------|--------------------|---|---|-------------------|---|------------------------|------------------------------|---------------|--|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | REVISAR | ELABORAR O ACTUALIZAR | INSTALAR O APLICAR | | | | | | | | | | |
| 6.11 | Registro de valores de resistencia eléctrica | D | | | | 2 | | O | O | O | O | O | O | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.12 | Factor de acumulación de electricidad estática | O | | | | 3 | | O | O | O | O | O | O | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTUACIÓN MÁXIMA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 47 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTUACIÓN A JUSTADA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTUACIÓN OBTENIDA POR LA EMPRESA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTUACIÓN CALIFICADA POR LA STPS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 SEÑALES, AVISOS DE SEGURIDAD Y CÓDIGO DE COLORES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.1 | Características | O | | | | 2 | | O | O | O | O | O | O | O | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 7.1.1 | Se ubican las señales de seguridad e higiene de tal manera que puedan ser observadas e interpretadas por los trabajadores a los que están destinados y se evita que sean obstruidas. (NOM-026-STPS-1998) |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 7.2.1 | Se utiliza el código de colores en el sistema de tuberías conforme a lo que establece la norma correspondiente. (NOM-026-STPS-1998) |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 7.2.2 | Se identifican y señalan las áreas en donde se requiera el uso obligatorio del equipo de protección personal asignado. (NOM-017-STPS-2001) (NOM-026-STPS-1998) |
| 7.2 | Código de colores | O | | | | 2 | | O | O | O | O | O | O | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 7.2.3 | Se garantiza que la aplicación del color, señalización y la identificación en la tubería están sujetas a un mantenimiento que asegure en todo momento su visibilidad y legibilidad. (NOM-026-STPS-1998) |
| 7.3 | Identificación y comunicación de peligros y riesgos | O | | | | 2 | | O | O | O | O | O | O | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 7.3.1 | Se identifican los depósitos, recipientes y áreas que contengan sustancias químicas peligrosas o los residuos de estas. (NOM-026-STPS-1998) |
| | | 0,1 | | | | 2 | | O | O | O | O | O | O | | | | | | | |
| | | 0,1 | | | | 2 | | O | O | O | O | O | O | | | | | | | |
| PUNTUACIÓN MÁXIMA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTUACIÓN A JUSTADA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTUACIÓN OBTENIDA POR LA EMPRESA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTUACIÓN CALIFICADA POR LA STPS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 PLANTA FÍSICA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.1 | Verificaciones | D, O,1 | | | | 2 | | O | O | O | O | O | O | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8.1.1 | Se realizan verificaciones oculares periódicas a las instalaciones y elementos estructurales de acuerdo con el programa de la Comisión de Seguridad e Higiene del centro de trabajo o cuando haya ocurrido un evento que hubiera podido dañarlos. (NOM-001-STPS-1999) |

| ELEMENTO | DISPOSICIÓN | FUENTE | APLICA | | SE CUMPLE | | ACCIÓN DE MEJORA | | SE CUMPLE | ACCIÓN CORRECTIVA | | | FECHA(S) DE RESOLUCIÓN | RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO | OBSERVACIONES |
|----------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------------|---------------|
| | | | SI | NO | SI | NO | ACTUALIZAR | SUPERVISAR O VERIFICAR | | NO | REVISAR | ELABORAR O ACTUALIZAR | | | |
| 8.2 | 8.2.1 | Los resultados de dichas verificaciones, son anotados en un registro o en la correspondiente acta de la comisión, siempre y cuando se detecten signos de ruptura, agrietamiento, pandeo, fatiga del material, deformación, hundimientos u otra condición similar; se debe realizar el peritaje y las reparaciones correspondientes. (NOM-001-STPS-1999) | | | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | | | |
| | 8.2.2 | Se establecen lugares limpios, adecuados y seguros, destinados al servicio de los trabajadores, para sanitarios, consumo de alimentos y en su caso, regaderas y vestidores. (NOM-001-STPS-1999) | | | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | | | |
| | 8.2.3 | Se mantienen las áreas de trabajo libres de obstáculos y los suelos limpios. Así como las estibas no deberán de obstaculizar la iluminación y ventilación en las zonas en que estas se requieran. (NOM-001-STPS-1999) | | | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | | | |
| 8.3 | 8.3.1 | En los centros de trabajo donde exista ventilación artificial, el sistema debe iniciar su operación por lo menos 15 minutos antes de que ingresen los trabajadores al área correspondiente. (NOM-001-STPS-1999) | | | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | | | |
| | 8.3.2 | Los pisos, rampas, puentes, plataformas elevadas y las huellas de escalas y escaleras se mantienen en condiciones tales que eviten que el trabajador al usarlas resbale. (NOM-001-STPS-1999) | | | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | | | |
| 8.4 | 8.4.1 | Las instalaciones están construidas considerando las condiciones normales de operación y las situaciones extraordinarias, tales como impacto accidental de vehículos, fenómenos meteorológicos y sismos. (NOM-001-STPS-1999) | | | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | | | |
| | 8.4.2 | Se conservan las áreas limpias y en orden, permitiendo el desarrollo de las actividades para las que fueron destinadas; asimismo, se les da mantenimiento preventivo y correctivo. (NOM-001-STPS-1999) | | | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | | | |
| 8.5 | 8.5.1 | Las áreas del centro de trabajo, tales como: producción, mantenimiento, circulación de personas y vehículos, zonas de riesgo, almacenamiento y servicios para los trabajadores, se deben delimitar mediante barandales, cualquier elemento estructural o bien con franjas amarillas de al menos 5 cm de ancho de tal manera que se disponga de espacios seguros para la realización de las actividades. (NOM-001-STPS-1999) | | | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | | | |
| | 8.5.2 | Los techos del centro de trabajo, cuentan con un sistema que evite el estancamiento de líquidos. (NOM-001-STPS-1999) | | | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | | | |
| | 8.5.3 | Las paredes del centro de trabajo, se mantienen con colores que no produzcan reflexión, no afecten la visión del trabajador. (NOM-001-STPS-1999) | | | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | | | |
| | 8.5.4 | Los pisos del centro de trabajo, se mantienen limpios, y cuentan con un sistema que eviten el estancamiento de líquidos. (NOM-001-STPS-1999) | | | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | | | |
| 8.6 | 8.6.1 | Los pisos del centro de trabajo, se mantienen limpios para que circulen con seguridad los trabajadores y los equipos de transporte, y estar libres, de agujeros, astillas, clavos y pernos que sobresalgan, válvulas, tubos salientes u otras protuberancias que puedan causar riesgos. (NOM-001-STPS-1999) | | | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | | | |
| | 8.6.2 | | | | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 | | | |

| ELEMENTO | DISPOSICIÓN | FUENTE | APLICA | | SE CUMPLE | | ACCIÓN DE MEJORA | | SE CUMPLE | ACCIÓN CORRECTIVA | | | FECHAS DE RESOLUCIÓN | RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO | OBSERVACIONES |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|----|----------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|------------------------------|---------------|
| | | | SI | NO | SI | NO | ACTUALIZAR | SUPERVISAR O VERIFICAR | | REVISAR | ELABORAR O ACTUALIZAR | INSTALAR O APLICAR | | | |
| 8.6.5 | En sus lados descubiertos, las escaleras tendrán barandales dispuestos paralelamente a la inclinación de la escalera, cumpliendo con pasamanos con una altura de 90 centímetros +/- 10 centímetros. (NOM-001-STPS-1999) | 0 | | | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 8.7 | Puentes y plataformas elevadas | 0 | | | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 8.8 | Tránsito de vehículos | 0 | | | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 8.9 | Velocidad máxima | 0,1 | | | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| PUNTAJUE MÁXIMA | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJUE AJUSTADA | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJUE OBTENIDA POR LA EMPRESA | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJUE CALIFICADA POR LA STPS | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 ORDEN, LIMPIEZA Y SERVICIOS | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9.1 | Requerimientos | 9.1.1 | | | | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 9.2 | Orden y limpieza | 9.2.1 | | | | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 9.3 | Disposición de basura y desechos industriales | 9.3.1 | | | | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | 9.3.2 | | | | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 9.4 | Agua potable | 9.4.1 | | | | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| PUNTAJUE MÁXIMA | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJUE AJUSTADA | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJUE OBTENIDA POR LA EMPRESA | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJUE CALIFICADA POR LA STPS | | | | | | | | | | | | | | | |

| ELEMENTO | DISPOSICIÓN | FUENTE | APLICA | | SE CUMPLE | ACCIÓN DE MEJORA | | SE CUMPLE | ACCIÓN CORRECTIVA | | | | FECHA SI DE RESOLUCIÓN | RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO | OBSERVACIONES |
|----------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----|-----------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------------|---------------|
| | | | SI | NO | | ACTUALIZAR | SUPERVISAR O VERIFICAR | | NO | REVISAR | ELABORAR O ACTUALIZAR | INSTALAR O APLICAR | | | |
| 10 ORGANISMOS | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10.1 Comisiones de seguridad e higiene | 10.1.1 | Se cuenta con una Comisión de Seguridad e Higiene y el acta de integración correspondiente. (RFSHMAT, Art. 125., NOM-019-STPS-2004) | D | | | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | 10.1.2 | Se atienden las recomendaciones de seguridad e higiene que señala la comisión, con base en las actas de verificación que ésta levante, así como aquellas que se deriven de las investigaciones de las causas de los riesgos de trabajo. (NOM-019-STPS-2004) | I, D | | | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | 10.1.3 | Se proporciona la información sobre procesos de trabajo, materias primas y sustancias utilizadas en dichos procesos; las incidencias, accidentes y enfermedades de trabajo y el resultado de las investigaciones practicadas con motivo de los mismos, cuando la Comisión lo ha solicitado. (NOM-019-STPS-2004) | I, D | | | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | 10.1.4 | Se difunde, fija y se mantiene en lugares visibles del centro de trabajo la relación actualizada de los integrantes de la Comisión precizando su puesto, turno y área de trabajo. (NOM-019-STPS-2004) | O | | | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | 10.1.5 | Se difunde, fija y se mantienen en lugares visibles los resultados de las investigaciones de las causas de los riesgos de trabajo ocurridos, así como las medidas preventivas dictadas a fin de evitar su recurrencia. (NOM-019-STPS-2004) | D, O | | | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 10.2 Funcionamiento | 10.2.1 | Se establece un programa anual de verificaciones, asignando prioridades de acuerdo a los incidentes, accidentes y enfermedades de trabajo y a las áreas de mayores condiciones peligrosas, dentro de los primeros 15 días hábiles de cada año. (NOM-019-STPS-2004) | | | | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | 10.2.2 | Se levanta acta de cada una de las verificaciones, anotando las condiciones peligrosas y el incumplimiento, que en su caso existan, a la normatividad aplicable en materia de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo; las propuestas de medidas para su corrección; los resultados de las recomendaciones atendidas y el proceso de resolución de las que quedan pendientes. El acta se conserva por lo menos doce meses. (NOM-019-STPS-2004) | D | | | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 10.3 Capacitación | 10.3.1 | Se garantiza que a los integrantes de la comisión se les proporcione la capacitación y adiestramiento en materia de seguridad e higiene necesarios para el ejercicio de sus funciones, por lo menos una vez al año. (NOM-019-STPS-2004) | D, I | | | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | | | | | 19 | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 CONDICIONES GENERALES | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11.1 Exámenes médicos | 11.1.1 | Se realizan los exámenes médicos de ingreso, periódicos y especiales a los trabajadores expuestos a los agentes físicos, químicos, biológicos y psicossociales que por sus características, niveles de concentración y tiempo de exposición puedan alterar su salud, adoptando en su caso, las medidas pertinentes para mantener su integridad física y mental, de acuerdo a las normas correspondientes. (RFSHMAT, Art. 14) | I, D | | | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |

| ELEMENTO | DISPOSICIÓN | FUENTE | APLICA | | SE CUMPLE | | ACCIÓN DE MEJORA | | SE CUMPLE | | ACCIÓN CORRECTIVA | | | FECHA(S) DE RESOLUCIÓN | RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO | OBSERVACIONES | |
|--------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|---------------|--|
| | | | SI | NO | SI | NO | ACTUALIZAR | SUPERVISAR O VERIFICAR | NO | REVISAR | ELABORAR O ACTUALIZAR | INSTALAR O APLICAR | | | | | |
| 11.2 Programas de seguridad e higiene en el trabajo | 11.2.1 | Se practican los exámenes médicos de ingreso y periódicos a todo el personal ocupacionalmente expuesto a radiaciones ionizantes, debiendo apegarse a lo señalado en la norma correspondiente, emitida por la comisión nacional de seguridad nuclear y salvaguardas. Los exámenes médicos periódicos deben de realizarse al menos cada doce meses. (NOM-012-STPS-1999) | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| | 11.2.2 | En los centros de trabajo con 100 o más trabajadores, se cuenta con un diagnóstico de las condiciones de seguridad e higiene que prevalezcan en ellos. (RFSHMAT; Art. 130) | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| | 11.2.2 | Se establece por escrito y se lleva a cabo un Programa de Seguridad e Higiene en el Trabajo, donde se considere el cumplimiento de la normatividad laboral en la materia (RFSHMAT; Art. 130) | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| | 11.2.3 | En los centros de trabajo con menos de 100 trabajadores, se cuenta con una relación de medidas preventivas generales y específicas de seguridad e higiene en el trabajo, de acuerdo a las actividades que se desarrollan. (RFSHMAT; Art. 130) | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| | 11.2.4 | Se elabora, evalúa, y en su caso, se actualiza periódicamente, por lo menos una vez al año, el programa o relación de medidas de seguridad e higiene del centro de trabajo, y se presenta a la autoridad laboral cuando está así lo requiere. (RFSHMAT; Art. 131) | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| | 11.2.5 | Se cuenta con un programa y los procedimientos de seguridad para el uso, manejo, transporte y almacenamiento de los materiales con riesgo de incendio. (RFSHMAT; Art. 28) | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| | 11.2.6 | Se establece por escrito y se aplica un programa específico de seguridad para la prevención, protección y combate de incendios, conforme a lo establecido en la norma. (NOM-002-STPS-2000) | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| | 11.2.7 | En los centros de trabajo con menos de 100 trabajadores cuyo grado de riesgo de incendio sea medio o bajo, basta con establecer por escrito y cumplir una relación de medidas preventivas para combate de incendios, conforme a la norma. (NOM-002-STPS-2000) | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| | 11.3 Capacitación | 11.3.1 | Se brinda capacitación y adiestramiento al personal ocupacionalmente expuesto a radiaciones ionizantes, al menos cada doce meses en: principios de seguridad radiológica, manual de procedimientos de seguridad radiológica, plan de emergencia de seguridad radiológica, y programa específico de seguridad e higiene. (NOM-012-STPS-1999) | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | 11.3.2 | Se informa a los trabajadores sobre los riesgos que implica para su salud la exposición a las radiaciones ionizantes. (NOM-013-STPS-1993) | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | 11.3.3 | Se capacita y adiestra a los trabajadores en materia de seguridad e higiene para el manejo y uso de las fuentes generadoras de radiaciones ionizantes o materiales que las emitan. (NOM-013-STPS-1993) | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | 11.3.4 | Se proporciona capacitación a los trabajadores sobre la interpretación de los elementos de señalización. (NOM-026-STPS-1998) | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| 11.3.5 | | Se tiene la relación de personal autorizado por el patrón para la operación y/o mantenimiento de la maquinaria y equipo, y se cuenta con las constancias de habilidades. (LFT Art. 133-14) | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |

| ELEMENTO | DISPOSICIÓN | FUENTE | APLICA | | SE CUMPLE | | ACCIÓN DE MEJORA | | SE CUMPLE | ACCIÓN CORRECTIVA | | | FECHA(S) DE RESOLUCIÓN | RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO | OBSERVACIONES |
|----------|-------------|--------|--------|----|----------------------------|----|--------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|------------------------|------------------------------|---------------|
| | | | SI | NO | SI | NO | ACTUALIZAR | SUPERVISAR O VERIFICAR | | REVISAR | ELABORAR O ACTUALIZAR | INSTALAR O APLICAR | | | |
| 11.4 | 11.3.6 | D | | | <input type="checkbox"/> 3 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| | 11.3.7 | D | | | <input type="checkbox"/> 3 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| | 11.3.8 | D,1 | | | <input type="checkbox"/> 3 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| 11.5 | 11.4.1 | D | | | <input type="checkbox"/> 3 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| | 11.5.1 | D | | | <input type="checkbox"/> 2 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| 11.6 | 11.5.2 | O | | | <input type="checkbox"/> 2 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| | 11.5.3 | D | | | <input type="checkbox"/> 2 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| 11.7 | 11.5.4 | D | | | <input type="checkbox"/> 2 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| | 11.6.1 | D | | | <input type="checkbox"/> 3 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| 11.7 | 11.7.1 | D,1 | | | <input type="checkbox"/> 3 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| | 11.7.2 | D | | | <input type="checkbox"/> 3 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| | 11.7.3 | D | | | <input type="checkbox"/> 2 | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |

CUESTIONARIO: MOVE EUROPE



CUESTIONARIO: MOVE EUROPE

Cumplimente el Cuestionario de Salud para la Empresa y descubra cómo su empresa u organización puede mejorar la gestión de la salud de sus trabajadores.

Le tomará tan sólo 15 minutos de su tiempo descubrir hasta qué punto la promoción de la salud es parte de su empresa.

El Cuestionario de Salud para la Empresa le permite evaluar sus políticas y actividades en el área de promoción de la salud en el trabajo. Podrá hacer una autoevaluación de la calidad de las medidas de promoción de la salud en su empresa o en su organización.

El checklist está estructurado alrededor de 4 temas: tabaquismo; actividad física; nutrición y estrés. Cada pregunta requiere de un SÍ o un NO como respuesta. Para obtener el resultado de la evaluación es necesario responder a TODAS las preguntas.

Una vez cumplimentado el cuestionario, recibirá por correo electrónico una serie de recomendaciones con consejos prácticos y algunas ideas para fomentar y mejorar la promoción de la salud en su empresa.

CUESTIONARIO MOVE EUROPE

General

1. Política y cultura

¿Se contempla por escrito la promoción de la salud en el trabajo (bienestar en el trabajo, hábitos de vida saludables, prevención de riesgos laborales, etc.) en la declaración de la misión corporativa y/o en la filosofía empresarial? Sí No

¿Existe en su empresa/organización una declaración por escrito de la política empresarial en materia de promoción de la salud en el trabajo? Sí No

¿La Dirección está comprometida y apoya de forma activa la política de promoción de la salud en el trabajo e iniciativas relacionadas? Sí No

¿Se da a los trabajadores la oportunidad de participar en la elaboración de la política de promoción de la salud en el trabajo? Sí No

¿Se informa a los trabajadores acerca de la política de promoción de la salud en el trabajo? Sí No

Prevención del tabaquismo

2.1 Prevención del tabaquismo / organización y estructuras

¿Se ha elaborado un plan de actuación específico (o como parte del plan de prevención de riesgos laborales) para la prevención del tabaquismo en su empresa/organización? Sí No

¿Se ha designado un coordinador y/o establecido un grupo de trabajo para la prevención del tabaquismo? Sí No

¿Se ha facilitado al coordinador y/o a los miembros del grupo de trabajo formación y/o información específica sobre la prevención del tabaquismo? Sí No

¿Los recursos financieros (presupuesto) y materiales (infraestructura, etc.) asignados son suficientes para desarrollar las actividades de prevención del tabaquismo? Sí No

¿Participan los trabajadores en el desarrollo de acciones/medidas de prevención del tabaquismo? Sí No

2.2 Prevención del tabaquismo / estrategia y ejecución

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| ¿Se ha llevado a cabo una evaluación de necesidades en lo relativo a la prevención del tabaquismo? | Sí | No |
| ¿Está totalmente prohibido fumar en todos los puestos de trabajo así como en las áreas de uso común? | Sí | No |
| Si no es así, ¿se han habilitado zonas para fumar? | Sí | No |
| Si fumar está permitido tan sólo en zonas específicas, ¿disponen éstas de un sistema adecuado de ventilación suficiente? | Sí | No |
| ¿Facilita la empresa/organización información sobre la prevención del tabaquismo en el lugar de trabajo? Por ej.: revista de empresa, intranet, correo electrónico, carta, tablón de anuncios, sesiones informativas, entrevistas, campañas, eventos, etc. | Sí | No |
| ¿Se ofrece ayuda a aquellos trabajadores que han decidido dejar de fumar? Por ej.: asesoramiento psicológico, tratamiento grupal, terapia sustitutiva, incentivos para los trabajadores que dejan de fumar, etc. | Sí | No |
| ¿Se ofrece formación a los voluntarios (trabajadores) que ayudan a aquellos compañeros de trabajo que están intentando dejar de fumar? | Sí | No |

2.3 Prevención del tabaquismo / evaluación y resultado

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| ¿Se evalúan las acciones/medidas de prevención del tabaquismo? Mediante debates en el grupo de trabajo, a través de cuestionarios a los trabajadores, etc. | Sí | No |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|

Alimentación saludable

3.1 Alimentación saludable / organización y estructura

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| ¿Se ha elaborado un plan de actuación específico para la promoción de una alimentación saludable en su empresa/organización? | Sí | No |
| ¿Se ha designado un coordinador y/o establecido un grupo de trabajo para la promoción de una alimentación saludable? | Sí | No |
| ¿Se ha facilitado al coordinador y/o a los miembros del grupo de trabajo formación y/o información específica acerca de una alimentación saludable? | Sí | No |

¿Los recursos financieros (presupuesto) y materiales (infraestructura, etc.) disponibles son suficientes para desarrollar las actividades de promoción de una alimentación saludable? Sí No

¿Participan los trabajadores en el desarrollo de acciones/medidas de promoción de una alimentación saludable? Sí No

3.2 Alimentación saludable / estrategia y ejecución

¿Se ha llevado a cabo una evaluación de necesidades en lo relativo a hábitos nutricionales saludables? Sí No

¿Existe un área confortable y limpia (considerando la higiene alimentaria) a disposición de los trabajadores? Sí No

¿Ofrece su empresa/organización sólo alimentos y bebidas saludables? (no refrescos azucarados, comida rápida, dulces o alcohol) Sí No

Si no es así ¿se provee y promueve la elección de alimentos y bebidas saludables? (precios menores, muestras gratis, etc.) Sí No

¿Se ofrece fruta fresca de forma gratuita? Sí No

¿Se provee agua potable de forma gratuita? Sí No

¿Facilita la empresa/organización información sobre hábitos nutricionales saludables? Ej.: revista de la empresa, intranet, correo electrónico, carta, tablón de anuncios, sesiones informativas, entrevistas, campañas, eventos, etc. Sí No

¿Se ofrece ayuda a los trabajadores en lo relativo a una alimentación saludable? Consejo profesional por parte de un dietista. Sí No

3.3 Alimentación saludable / resultados y evaluación

¿Se evalúan las acciones/medidas de promoción de una alimentación saludable? Mediante debates en el grupo de trabajo, a través de cuestionarios a los trabajadores, etc. Sí No

Actividad física

4.1 Actividad física / organización y estructuras

¿Se ha elaborado un plan de actuación para la promoción del ejercicio/actividad física en su empresa/organización? Sí No

¿Se ha designado un coordinador y/o establecido un grupo de trabajo para la promoción del ejercicio/actividad física? Sí No

¿Se ha facilitado al coordinador y/o a los miembros del grupo de trabajo formación y/o información específica sobre el ejercicio/actividad física? Sí No

¿Los recursos financieros (presupuesto) y materiales (infraestructura, etc.) asignados son suficientes para desarrollar las actividades de promoción del ejercicio/actividad física? Sí No

¿Participan los trabajadores en el desarrollo de acciones/medidas de promoción del ejercicio/actividad física? Sí No

4.2 Actividad física / estrategia y ejecución

¿Se ha llevado a cabo una evaluación de necesidades en lo relativo al ejercicio/actividad física? Sí No

¿Se organizan actividades físicas durante las horas de trabajo? (entrenamiento físico, pausas para hacer ejercicio durante las reuniones o para trabajadores sedentarios (ej.: trabajo prolongado con ordenador), ejercicios (calentamiento) antes de empezar a trabajar, etc.) Sí No

¿Se ofrecen actividades físicas antes/después de la jornada laboral? (Grupos para correr, equipos de fútbol, tenis de mesa, badminton, etc.) Sí No

¿Apoya su empresa/organización ir o venir del trabajo andando/en bicicleta? Sí No

¿Tienen los trabajadores acceso a infraestructuras deportivas dentro o fuera de la empresa? (tarjeta como miembro de un club deportivo ej. Cuotas reducidas) Sí No

¿Pueden los trabajadores usar las duchas después de hacer ejercicio? Sí No

¿Ofrece la empresa/organización asesoramiento/pruebas/ayuda profesional para los trabajadores que quieren hacer ejercicio? Sí No

¿Facilita la empresa/organización información sobre ejercicio/actividad física? Ej.: revista de empresa, intranet, correo electrónico, carta, tablón de anuncios, sesiones informativas, entrevistas, campañas, eventos, etc. Sí No

4.3 Actividad física / resultados y evaluación

¿Se evalúan las acciones/medidas de promoción del ejercicio/actividad física? Mediante debates en el grupo de trabajo, a través de cuestionarios a los trabajadores, etc. Sí No

Estrés

5.1 Estrés / organización y estructuras

- ¿Se ha elaborado un plan de acción para abordar el estrés en su empresa/organización? Sí No
- ¿Se ha designado un coordinador y/o establecido un grupo de trabajo para la prevención del estrés? Sí No
- ¿Se ha facilitado al coordinador y/o a los miembros del grupo de trabajo formación y/o información específica sobre la prevención del estrés? Sí No
- ¿Los recursos financieros (presupuesto) y/o materiales (infraestructura, etc.) asignados son suficientes para desarrollar las actividades del programa de prevención del estrés? Sí No
- ¿Participan los trabajadores en el desarrollo de acciones/medidas frente al estrés? Sí No

5.2 Estrés / estrategia y ejecución

- ¿Se ha llevado a cabo una evaluación de riesgos que contemple el estrés? Sí No
- ¿Participan los trabajadores en la identificación de las posibles fuentes/causas de estrés? Sí No
- ¿Se han tomado medidas para adaptar la carga de trabajo? (plazos, ritmo de trabajo, cantidad de trabajo, etc.) Sí No
- ¿Se han tomado medidas para hacer frente a un trabajo con poco contenido? [rotación, ampliación (incluyendo variedad de tareas), enriquecimiento (incluyendo tareas más interesantes) de tareas] Sí No
- ¿Se han tomado medidas para favorecer un mayor control de los trabajadores sobre su trabajo? (Horario de trabajo flexible, pausas a demanda) Sí No
- ¿Ofrece la empresa/organización asesoramiento psicológico confidencial o ayuda a aquellos trabajadores que padecen estrés? Sí No
- ¿Facilita la empresa/organización información sobre el estrés? Por ej. A través de: la revista de empresa, intranet, correo electrónico, carta, tablón de anuncios, sesiones informativas, entrevistas, campañas, eventos, etc. Sí No

5.3 Estrés / resultados y evaluación

- ¿Se evalúan las acciones/medidas de prevención del estrés? Mediante debates en el grupo de trabajo, a través de cuestionarios a los trabajadores, etc. Sí No

OCAI CAMERON Y QUINN

| EVALUACION DE LA CULTURA EMPRESARIAL | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------|
| Edad: | | | |
| Género: Masculino <input type="checkbox"/> | | Femenino <input type="checkbox"/> | |
| Escolaridad: | | | |
| Area de trabajo: | | | |
| Puesto: | | | |
| Antigüedad: | | | |
| Instrucciones: Por favor reparta 100 puntos entre las opciones que se muestran a continuación A, B, C y D que se marca para cada una de las preguntas como usted considere que se encuentra la empresa actualmente en la columna actual, y de la misma forma reparta 100 puntos entre las opciones A, B, C y D como le gustaría que fuera la empresa, en la columna de preferida. | | | |
| | | | |
| EJEMPLO | | Puntaje | |
| 1. Características dominantes | | Actual | Preferida |
| A | La empresa es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros. | 40 | 10 |
| B | La empresa es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos. | 25 | 30 |
| C | La empresa está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí. | 25 | 25 |
| D | La empresa es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer. | 10 | 35 |
| TOTAL | | 100 | 100 |
| | | | |
| 1. Características dominantes | | Puntaje | |
| Actual | | Preferida | |
| A | La empresa es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros. | | |
| B | La empresa es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos. | | |
| C | La empresa está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí. | | |
| D | La empresa es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer. | | |
| TOTAL | | | |

| 2. Liderazgo organizacional | | Actual | Preferida |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------|
| A | El liderazgo de la empresa es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros. | | |
| B | El liderazgo de la empresa es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos. | | |
| C | El liderazgo de la empresa es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados. | | |
| D | El liderazgo de la empresa es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia. | | |
| TOTAL | | | |
| 3. Gestión de los empleados | | Actual | Preferida |
| A | El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. | | |
| B | El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad. | | |
| C | El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias. | | |
| D | El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas. | | |
| TOTAL | | | |
| 4. Cohesión organizacional | | Actual | Preferida |
| A | Lo que mantiene unido a la empresa es la lealtad y la confianza mutua | | |
| B | Lo que mantiene unido a la empresa son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite | | |
| C | Lo que mantiene unido a la empresa es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son los temas comunes. | | |
| D | Lo que mantiene unido a la empresa son las políticas y las reglas. Mantener la empresa en marcha es lo importante. | | |
| TOTAL | | | |
| 5. Énfasis estratégico | | Actual | Preferida |
| A | La empresa enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta. Junto con la apertura y la participación. | | |
| B | La empresa enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas. | | |
| C | La empresa enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados. | | |
| D | La empresa enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes. | | |
| TOTAL | | | |
| 6. Criterios de éxito | | Actual | Preferida |
| A | La empresa define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas. | | |
| B | La empresa define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación. | | |
| C | La empresa define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave. | | |
| D | La empresa define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas. | | |
| TOTAL | | | |

SATISFACCIÓN LABORAL MELIÁ Y PEYRÓ S10/12

Muy buen día, agradezco la atención al contestar estas preguntas.

Los siguientes enunciados describen los valores para las operaciones que podía tener HULMAQ.

Por favor, para cada oración seleccione solo una opción de respuesta, la que mejor se acerque a lo que se realiza en la empresa.

| | Insatisfecho | | Indiferente | Satisfecho | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------------|---------------|-----|
| | Muy Bastante | Algo | | Algo Bastante | Muy |
| 1. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar | | | | | |
| 2. La limpieza, higiene y seguridad de su lugar de trabajo | | | | | |
| 3. El entorno físico y el espacio que dispone para su lugar de trabajo | | | | | |
| 4. La temperatura de su lugar de trabajo | | | | | |
| 5. Las relaciones personales con sus superiores | | | | | |
| 6. La supervisión que ejercen sobre usted | | | | | |
| 7. La proximidad y frecuencia con que es supervisado | | | | | |
| 8. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea | | | | | |
| 9. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de la empresa | | | | | |
| 10. El apoyo que recibe de sus superiores | | | | | |
| 11. El grado en que su empresa cumple con el convenio de las disposiciones y leyes laborales | | | | | |
| 12. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales | | | | | |